

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA LIMATAMBO
CAJAMARCA S.A.C. AÑO 2015**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

IRIS ADELA MEJÍA ALTAMIRANO

Asesor:

Dr. ARNALDO KIANMAN CHAPILLIQUEN

Cajamarca, Perú

2018



Universidad
Nacional de
Cajamarca
"Norte de la Universidad Peruana"



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Iris Adela Mejía Altamirano
DNI: 40146932
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención:
Administración y Gerencia Empresarial
2. Asesor: Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores
de la clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. año 2015.
6. Fecha de evaluación: **05/09/2025**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **19%**
9. Código Documento: **3117:492443961**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **10/09/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén DNI: 26628345

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2018 by
IRIS ADELA MEJÍA ALTAMIRANO
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11 a.m. de la mañana del día 20 de noviembre de dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, y como integrantes del Jurado Titular **Dra. YRMA ROJAS ALCALDE** y **Dr. MARIO PAREDES SÁNCHEZ**, en calidad de Asesor el **Dr. ARNALDO KIANMAN CHAPILLIQUÉN**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C. AÑO 2015”**, presentada por la **Bach. en Contabilidad IRIS ADELA MEJÍA ALTAMIRANO**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... Aprobar... con la calificación de 17 Diecinueve - EXCELENTE... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Contabilidad IRIS ADELA MEJÍA ALTAMIRANO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 12 m. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
JURADO EVALUADOR


.....
Dr. Arnaldo Kianman Chapilliquén
Asesor


.....
Dra. Yrma Rojas Alcalde
JURADO EVALUADOR


.....
Dr. Mario Paredes Sánchez
JURADO EVALUADOR

DEDICATORIA

A Dios, que me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi amado esposo Nelson, quien me brinda su amor, estímulo y apoyo constante.

A mi adorado hijo Matthew, por ser mi motivo principal, haciendo que me levante cada día esforzándome por el presente y el mañana.

A mi querido padre Alfonso y la memoria de mi madre Rosa, que me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas y por su apoyo incondicional.

A los que nunca dudaron que lograría este objetivo.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la maestría en Administración y Gerencia Empresarial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes compartieron sus conocimientos y experiencia profesional.

A mi asesor Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquen, por su apoyo incondicional en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los directivos y trabajadores de Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., por brindarme las facilidades necesarias para el caso; y a todos quienes hicieron posible la realización de esta tesis, por su ayuda y apoyo desinteresado.

“El hombre razonable se adapta al mundo; el irrazonable persiste en intentar adaptar el mundo a él. Por consiguiente, todo progreso depende del hombre irrazonable”

George Bernard Shaw

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Contextualización.....	3
1.1.2. Descripción del Problema.....	4
1.1.3. Formulación del problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación teórica	6
1.2.3. Justificación práctica	6
1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4. LIMITACIONES.....	7
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1. Objetivo General:	7
1.5.2. Objetivos Específicos:	7

CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN O MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1.1. A nivel internacional.	9
2.1.2. A nivel nacional.....	10
2.1.3. A nivel local.....	12
2.2. MARCO DOCTRINAL DE TEORÍAS PARTICULARES EN EL CAMPO DE LA	
CIENCIA EN LA QUE SE UBICA EL OBJETO DE ESTUDIO (BASES TEÓRICAS)	12
2.2.1 Teoría del clima organizacional de Likert.	12
2.2.2 Teoría X y teoría Y de Mc Gregor.....	13
2.2.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	16
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.3.1 Clima Organizacional.....	19
2.3.2 Dimensiones del clima organizacional.	23
2.3.3 Principales variables y tipos de clima organizacional.	26
2.3.4 Características del clima organizacional.	29
2.3.5 Desempeño laboral	30
2.3.6 Evaluación del desempeño laboral	32
2.3.7 Objetivos de la evaluación del desempeño.	33
2.3.8 Quién debe evaluar el desempeño.....	35
2.3.8.1 Autoevaluación del desempeño	36
2.3.8.2 El gerente	37
2.3.8.3 El individuo y el gerente	37
2.3.8.4 El equipo de trabajo	38
2.3.8.5 La evaluación de 360°	38

2.3.9 Dimensiones de valoración del desempeño laboral.	39
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	40
CAPÍTULO III.....	43
PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES	43
3.1 HIPÓTESIS	43
3.2 VARIABLES/ CATEGORÍAS	43
3.3 OPERACIONALIZACIÓN / CATEGORIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA HIPÓTESIS	43
CAPÍTULO IV	45
GENERALIDADES DE LA CLÍNICA LIMATAMBO	45
4.1 CREACIÓN.	45
4.2 VISIÓN.....	46
4.3 MISIÓN.	46
4.4 VALORES.	46
CAPÍTULO V.....	48
MARCO METODOLÓGICO.....	48
5.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	48
5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
5.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.4 POBLACIÓN, MUESTRA, UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN..	50
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
5.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	52

CAPÍTULO VI	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
6.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
6.1.1 Diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Limatambo	
<i>Cajamarca S.A.C., 2015, a través de sus dimensiones.</i>	<i>55</i>
6.1.2 Medidas resumen del clima organizacional.....	64
6.1.3 Diagnóstico del desempeño laboral según dimensiones	65
6.1.4 Medidas resumen del desempeño laboral	66
6.1.5 Correlación de dimensiones a través de la prueba T de Student.....	67
6.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	68
6.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	74
LISTA DE REFERENCIAS.....	75
APÉNDICES.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN / CATEGORIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA HIPÓTESIS .	44
TABLA 2 <i>VALORACIÓN SEGÚN ESCALA DE LIKERT</i>	52
TABLA 3 <i>MATRIZ DE CONSISTENCIA METODOLÓGICA</i>	53
TABLA 4 MEDIDAS RESUMEN: CLIMA ORGANIZACIONAL	64
TABLA 5 <i>MEDIDAS RESUMEN: DESEMPEÑO LABORAL</i>	66
TABLA 6 <i>PRUEBA T DE STUDENT ; PRUEBA DE MUESTRAS EMPAREJADAS</i>	67

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA.....	55
FIGURA 3 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD	56
FIGURA 4 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN RECOMPENSAS	57
FIGURA 5 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN DESAFÍO	58
FIGURA 6 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN RELACIONES	59
FIGURA 7 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN COOPERACIÓN	60
FIGURA 8 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN ESTÁNDARES	61
FIGURA 9 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN CONFLICTO	62
FIGURA 10 <i>DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD</i>	63
FIGURA 11 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN EFICIENCIA	65
FIGURA 12 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN EFICACIA.....	66

RESUMEN

El clima organizacional es un aspecto crucial en una entidad, dado que la competitividad se torna cada vez más compleja. Su diagnóstico implica la anticipación de estrategias frente a cambios y dificultades, y facilita una gestión efectiva de los colaboradores en relación con su rendimiento y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

El presente estudio tuvo como objetivo general establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. en el año 2015. En este contexto, se formuló la hipótesis: Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. en el año 2015. El estudio es de tipo correlacional y transversal. La población consistió en 102 trabajadores y la muestra abarcó 81. Los métodos de investigación empleados son el analítico-sintético y el hipotético-deductivo. Se utilizó la técnica de encuesta, aplicando dos cuestionarios a las unidades muestrales seleccionadas mediante aleatorización. Para la presentación de los resultados de la investigación, se emplearon el programa Excel y el software estadístico SPSS v. 20. Los resultados evidencian el diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Limatambo, la evaluación del desempeño y la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, concluyéndose que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. en el año 2015, aceptándose así la hipótesis formulada.

Palabras Clave: Clima organizacional y desempeño laboral.

ABSTRACT

Organizational climate is a crucial aspect within an entity, given that competitiveness is becoming increasingly complex. Its diagnosis involves anticipating strategies to face changes and difficulties, and it facilitates effective management of employees in relation to their performance and the satisfaction of their needs and expectations.

The present study aimed, as a general objective, to establish the influence of organizational climate on the job performance of employees at Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. in the year 2015. In this context, the hypothesis was formulated: There is a direct influence of organizational climate on the job performance of the workers at Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. in 2015. The study is correlational and cross-sectional in type. The population consisted of 102 workers, and the sample included 81. The research methods employed were the analytical-synthetic and hypothetical-deductive methods. The survey technique was used, applying two questionnaires to the sample units selected through randomization. For presenting the research results, Excel and the statistical software SPSS v. 20 were employed. The results show the diagnosis of the organizational climate at Clínica Limatambo, the evaluation of performance, and the relationship between organizational climate and job performance of the workers, concluding that there is a direct influence of organizational climate on the job performance of employees at Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. in 2015, thus accepting the formulated hypothesis.

Keywords: Organizational climate and work performance.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones desempeñan un papel crucial en la sociedad, ya que proporcionan empleo y generan bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.

El clima organizacional y el desempeño laboral son fundamentales para el funcionamiento eficaz de una organización, ya que ambos factores orientan el comportamiento de los colaboradores para lograr un rendimiento óptimo.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral que pueden impactar a la organización en la actualidad. Este estudio puede ser fundamental para identificar factores que podrían estar influyendo en el ambiente organizacional y disminuyendo la eficiencia y eficacia de los empleados.

Es fundamental comprender las percepciones de los empleados en su entorno laboral y su rendimiento dentro de la organización, con el objetivo de fomentar su disposición a incrementar su esfuerzo en pro de la entidad.

El análisis del clima organizacional proporcionará a la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. la información esencial para intervenir en los aspectos que se manifiesten en los resultados; la información derivada de este estudio será de gran utilidad.

Este estudio se compone de cinco capítulos que presentan y analizan cada una de las secciones que integran la investigación. A continuación, se especifica el contenido de cada uno de ellos:

El capítulo I expone el planteamiento del problema, la justificación y relevancia, la delimitación, las limitaciones y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II, se presenta el Marco Teórico que detalla las teorías, conceptos y fundamentos que respaldan la investigación.

El capítulo III expone de manera detallada la formulación de la hipótesis y las variables.

En el capítulo IV, se presentan las generalidades de la Clínica Limatambo, incluyendo su creación, visión, misión, valores y estructura orgánica.

El capítulo V detalla el marco metodológico, describiendo la metodología empleada, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento y análisis de la información y la matriz de consistencia metodológica.

El capítulo VI presenta, analiza y discute los resultados.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

El Clima Organizacional es un aspecto crucial en la actualidad para todas las organizaciones, que persiguen la mejora continua del ambiente laboral con el fin de lograr un óptimo desempeño y un incremento en la productividad, sin descuidar el recurso humano. Asimismo, para maximizar el aprovechamiento del capital humano, es necesario comprender la situación de los empleados mediante un diagnóstico del clima organizacional que identifique los problemas existentes y su impacto en el desempeño laboral.

En la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., el personal se desempeña en áreas administrativas y operativas, y su rendimiento está afectado por diversos factores. Por lo tanto, es crucial diagnosticar el clima organizacional para evaluar el ambiente laboral percibido por el personal, así como identificar aspectos susceptibles de mejora que propicien niveles óptimos de desempeño.

El clima organizacional se considera un factor crucial para lograr elevados niveles de eficacia y eficiencia, dado que influye directamente en el rendimiento laboral de los empleados, lo cual se manifiesta en los resultados obtenidos.

En los resultados organizacionales, la evaluación del clima laboral proporciona a las entidades un indicador de satisfacción profesional que permite implementar

acciones para mejorar las condiciones de desempeño y la dinámica organizacional, fundamentales para el éxito de la empresa y de sus empleados.

1.1.2. Descripción del Problema

Las organizaciones están en constante innovación y búsqueda de crecimiento, tanto interno como externo. Por ello, es crucial identificar indicadores que faciliten la toma de decisiones adecuadas. Dos aspectos que desempeñan un papel fundamental en el logro del éxito son el clima organizacional y el desempeño laboral.

El análisis del clima organizacional es crucial, ya que impacta el comportamiento de los empleados. Este estudio proporciona a la organización información confiable sobre las dimensiones que afectan tanto el clima laboral como el rendimiento profesional, permitiendo la implementación de herramientas necesarias para fomentar un personal motivado y alineado con los objetivos organizacionales, así como para establecer los niveles de desempeño deseados.

1.1.3. Formulación del problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los |
trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. Año 2015?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación científica

Esta investigación se justifica por el deterioro de numerosas organizaciones debido a la gestión de su clima organizacional. Por lo tanto, es crucial analizar las características fundamentales del clima organizacional de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. para comprender, con un nivel adecuado de rigor, el entorno en el que los empleados realizan sus actividades. Las empresas de servicios, como la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., requieren ofrecer servicios de calidad, lo cual se logra mediante un desempeño laboral óptimo.

El análisis del clima organizacional en la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. permitirá evaluar el estado de la organización en sus dimensiones estructurales, ambiente laboral, estado emocional y otros factores que pueden impactar el rendimiento del personal, lo cual será crucial para la oficina de recursos humanos al momento de determinar la efectividad de sus políticas y estrategias.

Es crucial enfatizar la relevancia de investigar la variable del clima organizacional, dado que los hallazgos facilitarán a los propietarios y directivos de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. incrementar su éxito en la gestión de su organización. Además, facilitarán comparaciones para fomentar modificaciones organizacionales futuras. En el ámbito social, se promoverá una imagen más favorable ante la sociedad, fundamentada en la creación de un entorno ético y la consideración de la importancia de cada uno de sus colaboradores.

1.2.2. Justificación teórica

Durante el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo una síntesis de la información preexistente en relación con el clima organizacional y el rendimiento laboral. Esta información ha sido sistemáticamente organizada, lo que resulta esencial para aquellos interesados en llevar a cabo investigaciones en torno a las dos variables en estudio.

1.2.3. Justificación práctica

Los hallazgos de la investigación facilitan que los integrantes de la clínica identifiquen factores de riesgo que obstaculizan un rendimiento óptimo. Respecto a sus funciones, además de supervisarlos y, en determinadas circunstancias, proceder a su extinción. Este enfoque se orienta hacia la creación de un entorno laboral armónico y propicio, garantizando la salud del cliente tanto interno como externo.

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., situada en el Jr. Puno N° 265, ubicado en Cajamarca, durante el año 2015.

Se llevó a cabo un análisis de la percepción de los empleados respecto al clima organizacional de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., y su impacto en su rendimiento laboral.

1.4. Limitaciones

Las restricciones presentes en esta investigación son las siguientes:

Dado el amplio espectro de dimensiones del clima organizacional, la determinación de qué dimensiones tomar en cuenta ha representado un desafío para el estudio.

El análisis climático se caracteriza por ser un proceso situado dentro de un contexto específico y en un momento específico.

La incapacidad de los empleados para participar en la investigación y que respondieron a ciertas interrogantes con temor a comprometerse.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General:

- Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

- Evaluar el desempeño laboral del personal de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.
- Identificar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

Debe destacarse que el clima organizacional ha sido objeto de estudio en estudios análogos al planteado. Sin embargo, en Cajamarca, no se han realizado investigaciones que vinculan el clima organizacional con el rendimiento laboral. Por consiguiente, el presente estudio tiene como objetivo examinar la incidencia del clima organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. para el año 2015.

2.1.1. A nivel internacional.

Quintero et. al, (2008), en su disertación: La conclusión de la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el rendimiento laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago es que, tras el análisis de la investigación relativa a la evaluación del clima organizacional y el rendimiento laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados, se ha evidenciado que el clima organizacional influye en el comportamiento de los empleados en una organización. Este clima influye en la productividad de la institución mediante un rendimiento laboral eficaz y eficiente.

Pérez, (2014) en su tesis, concluye que los colaboradores indican una relación inadecuada entre los colegas, debido a la presencia de descoordinación y falta de entendimiento entre algunos de ellos. La ausencia de comunicación ha suscitado desacuerdos entre diversas áreas, lo cual ha provocado una disminución en la productividad de las tareas. El rendimiento laboral de los empleados se ve significativamente afectado por el liderazgo autocrático que prevalece en la institución, ya que obstaculiza la contribución de ideas innovadoras, sugerencias y puntos de vista, lo cual, en cierta medida, restringe el valor añadido al trabajo cotidiano. En relación con el trabajo en equipo, se evidencia una carencia de respaldo y colaboración entre los colegas debido a la ausencia de participación en actividades institucionales, lo que, en última instancia, resulta en una disminución del compromiso organizacional. Asimismo, se evidencia una obstrucción en las interacciones entre las diversas unidades de la institución.

2.1.2. A nivel nacional

Saccca, (2010), en su tesis *Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*, concluye que:

- De acuerdo con el contraste con la hipótesis general, se obtuvo un valor $p = 0.000 < 0.05$, lo que permite postular que existe una correlación entre el clima institucional y el clima organizacional.
- El rendimiento académico de los educadores en las instituciones de educación básica alternativa (CEBAs) ubicadas en el Distrito de San Martín de Porres.

La correlación conjunta arrojó un valor de 0.768, lo cual denota un clima institucional favorable.

- De acuerdo con el Contraste de la Hipótesis Especifica 1, se obtuvo un valor $p = 0.032 < 0.05$. Esto sugiere que existe una correlación entre los recursos humanos y el rendimiento académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La correlación parcial registró un valor de 0.483.
- El valor p obtenido en el Contraste de la Hipótesis Especifica 2 es de 0.004 < 0.05 , lo que nos permite postular que existe una correlación entre los Procesos Internos y el rendimiento académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. El valor de la correlación parcial fue 0.522.
- El valor p de la Hipótesis Especifica 3 se obtuvo mediante el Contraste de la Hipótesis Especifica 3.
- Por consiguiente, es plausible postular que existe una correlación entre los sistemas abiertos y el rendimiento académico de los docentes de los centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. La correlación parcial registró un valor de 0.547.

2.1.3. A nivel local

Alfaro, (2010), en su tesis, llegó a la siguiente conclusión: Los factores de satisfacción primordialmente valorados en la organización incluyen las condiciones ambientales y físicas propicias para el desempeño de las tareas, la correlación entre las posiciones laborales y la experiencia, la relación entre las posiciones laborales y la relación académica, y el sentido de permanencia en el puesto de trabajo, factores que contribuyen a un ambiente organizacional propicio, mientras que los factores valorados negativamente son. La satisfacción con la trayectoria empresarial, la percepción de propiedad corporativa, la falta de consideración hacia las ideas de los empleados por parte de sus superiores, la valoración del puesto laboral, la colaboración en equipo, las compensaciones en relación con las funciones desempeñadas y su vinculación con el desempeño económico de la empresa.

Coronel, (2011), en su tesis, llega a la conclusión de que el clima laboral en el Banco Continental – Cajamarca ejerce una influencia adversa en el desarrollo organizacional, obstaculizando así la eficacia y productividad de los empleados.

2.2. Marco doctrinal de teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio (bases teóricas)

2.2.1 Teoría del clima organizacional de Likert.

La teoría del clima organizacional propuesta por Likert postula que el comportamiento adoptado por los subordinados está intrínsecamente vinculado al comportamiento administrativo y a las condiciones organizacionales que perciben. En

consecuencia, se postula que la reacción estará determinada por la percepción (Brunet, L. 2004).

La teoría de Likert, una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, propone la emergencia y consolidación del clima participativo como el factor que puede potenciar la eficiencia y eficacia tanto individual como organizacional. Esta propuesta se alinea con las teorías actuales de la motivación, las cuales postulan que la participación impulsa a los individuos a desempeñar sus tareas laborales.

2.2.2 Teoría X y teoría Y de Mc Gregor.

La teoría X y teoría Y propuesta por Mc Gregor establece una comparativa entre dos enfoques antagónicos y contradictorios en la gestión: por un lado, un enfoque que se fundamenta en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática (a la que asignó el nombre de Teoría X) y, por otro lado, un enfoque que se fundamenta en las teorías tradicionales, mecanicistas y pragmáticos (a la que asignó el nombre de Teoría Y). Las concepciones contemporáneas en relación con el comportamiento humano, que se conoce como Teoría Y. (Chiavenato, I. 2007. p.290)

➤ Teoría X:

Se trata de la interpretación convencional de la administración, fundamentada en las concepciones erróneas e incorrectas acerca del comportamiento humano, las cuales son:

- Los individuos son intrínsecamente indolentes y perezosos: optan por eludir el trabajo o realizar tareas con la mínima capacidad posible, a cambio de gratificaciones económicas o materiales.
- La falta de ambición: no muestran una preferencia por asumir responsabilidades, prefiriendo ser dirigidas y experimentar una sensación de seguridad en dicha dependencia.
- Su carácter intrínseco las impulsa a resistir cambios, persiguen seguridad y buscan eludir riesgos que les puedan comprometer.
- Su dependencia les impide ejercer autorregulación y autodisciplina: los individuos requieren ser guiados y supervisados por la administración.

Estas concepciones y postulados acerca de la naturaleza humana constituyen la teoría X, la cual manifiesta un enfoque administrativo riguroso, rígido y autocrático que obliga a los individuos a operar dentro de esquemas y normas planificadas y organizadas, considerando el alcance de los objetivos institucionales. (Chiavenato, I.2007, p.290 - 291)

➤ **Teoría Y**

Se trata de la concepción contemporánea de la administración, fundamentada en la teoría conductista. La Teoría Y se fundamenta en concepciones y premisas contemporáneas y desprovistas de preconcepciones respecto a la naturaleza humana, las cuales son:

- Los individuos no manifiestan un desinterés intrínseco por el trabajo. En función de determinadas circunstancias, la labor puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando se realiza voluntariamente) o una fuente de sanción (cuando se evita siempre que sea factible).
- Por su naturaleza, los individuos no son pasivos o resistentes a las exigencias empresariales; pueden experimentar transformaciones como consecuencia de su experiencia adversa en otras organizaciones.
- Los individuos poseen motivación, un potencial de desarrollo, comportamientos apropiados y la habilidad para asumir responsabilidades.
- El individuo mediocre adquiere habilidades para aceptar, pero también para asumir responsabilidades. La evitación de la responsabilidad, la ausencia de ambición y la preocupación desmedida por la seguridad personal son consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada individuo, y no una característica intrínseca a todos los individuos: Dicho comportamiento no constituye una causa; se trata de un resultado de experiencia adversa en cierta organización.
- La habilidad para resolver problemas empresariales con un alto grado de imaginación y creatividad es ampliamente distribuida entre los individuos.

Con base en estas concepciones y postulados acerca de la naturaleza humana, la Teoría Y propone un enfoque de gestión abierto, dinámico y democrático, mediante el cual se transforma en un proceso para la generación de oportunidades, la liberación de potenciales, la eliminación de barreras, la

motivación del desarrollo individual y la provisión de dirección con relación a los objetivos. (Chiavenato, I. 2007, p.291)

2.2.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (1954 - 1975) postula que no son únicamente las necesidades sociales las que determinan la satisfacción laboral, sino un conjunto completo de necesidades que se estructuran y organizan de manera jerárquica. En este contexto, Maslow subraya la importancia de establecer un entorno organizacional que permita al individuo satisfacer todas sus necesidades. Desde las cuestiones más elementales y fundamentales como la alimentación, la vivienda y la vestimenta, hasta las que él posiciona en el plano más elevado: la auto-realización. (Chiang, M., Rodrigo, J. & Núñez, A. 2010, páginas 174)

Se ilustran a continuación los cinco niveles de necesidades identificados por Maslow.

- Requerimientos fisiológicos. Se refiere a las necesidades fundamentales para la supervivencia del organismo, que incluyen alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras demandas corporales.
- Requerimientos de seguridad. Se refiere a las necesidades de estabilidad, la necesidad de estructura, el orden, la ausencia de temor, entre otras.
- Requerimientos sociales. Sentido de pertenencia, aceptación y camaradería.

- **Requerimientos de estima.** La satisfacción de la necesidad de auto-estima propicia sentimientos de auto-confianza, valor, fortaleza, habilidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el entorno global. Los factores internos que determinan la autoestima incluyen el respeto propio, la autonomía y los logros obtenidos. Se refieren a elementos externos de estimación, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Requerimientos de Auto-realización.** Se refiere a la necesidad de desarrollo, el logro del potencial individual y la autosatisfacción; el estímulo para alcanzar lo que cada individuo es capaz de ser. Incluyen el crecimiento, la potenciación del potencial personal y la autorrealización.

Según la teoría de Maslow, las cinco categorías de necesidades se organizan jerárquicamente en función de su relevancia, de modo que el comportamiento se rige primordialmente por la categoría de necesidades más baja que aún persiste en la insatisfacción. La jerarquía se rige por el orden establecido al enumerarlas, siendo las necesidades de supervivencia las más esenciales humanas en la posición superior. (Chiang, M., Rodrigo, J. & Núñez, A. 2010, páginas 174)

Para Chiavenato, I. (2007), Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas. (p. 284-285). A pesar de eso la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se fundamente en los siguientes aspectos:

- Solamente cuando un nivel inferior de necesidades se ha satisfecho, el nivel inmediatamente superior surge en la conducta de la persona. En otros términos, cuando una necesidad se satisface, deja de ser motivadora de conducta, dando la oportunidad para que un nivel más elevado de necesidad pueda manifestarse.
- No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide de necesidades. Algunas llegan a preocuparse con las necesidades de autorrealización otras se estacionan en las necesidades de estima, otras aún, en las necesidades sociales, mientras muchas otras permanecen preocupadas exclusivamente con necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.
- Cuando las necesidades más bajas se satisfacen, las necesidades ubicadas en los niveles más elevados dominan la conducta. Sin embargo, cuando se interrumpe la satisfacción de alguna necesidad de nivel más bajo, esta satisfacción vuelve a predominar sobre la conducta, mientras genera tensión en el organismo.
- Cada persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles de motivación actúan en conjunto en el organismo. Las necesidades más elevadas actúan sobre las más bajas, desde que esas se encuentran satisfechas.

- La conducta motivada funciona como un canal a través del cual las necesidades se expresan o satisfacen.
- La frustración o posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera una amenaza psicológica. Esa amenaza produce las reacciones de emergencia en la conducta humana.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional se caracteriza a través de diversas perspectivas. La conceptualización de cada autor se caracteriza por su perspectiva individual respecto al origen del mismo.

Litwin y Stringer postulan que el "clima organizacional es el resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales significativos sobre las actividades, creencias, valores y motivación de los individuos que trabajan en una organización dada" (Méndez, C. 2006. p. 32).

En su definición, Méndez, C. (2006) conceptualiza el clima como una característica humana; por lo tanto, examina las percepciones y interpretaciones que construye del ambiente generado por factores psicológicos y organizacionales, así como su comportamiento dentro de la

organización. Además, postula que las características de la organización ejercen influencia sobre las percepciones que los individuos formulan acerca del clima. Para Méndez, el ambiente organizacional conlleva una referencia constante de los miembros en relación a su participación en la organización y sus percepciones de diversos elementos organizacionales. (punto 33)

Chiavenato, I. (2000) señala que el clima organizacional se refiere al entorno interno existente entre los integrantes de la organización, está intrínsecamente vinculado con el nivel de motivación de los trabajadores y señala de forma específica las características motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos elementos de la organización que propician diversas formas de motivación entre los integrantes. En consecuencia, se considera beneficioso cuando facilita la satisfacción de las necesidades individuales y el fortalecimiento de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer dichas necesidades. El ambiente organizacional ejerce una influencia directa sobre el estado motivacional de los individuos, y viceversa. (p.86)

Además, Schneider afirmó que "el clima es una atribución del individuo y por ende, es una percepción que se realiza del ambiente". Según Justiniano (1984).

Brunet, L. (2011) conceptualiza el clima como un conjunto de atributos que son percibidos de una organización y/o de sus respectivos departamentos, que pueden ser deducidos en función de cómo la organización

y/o sus respectivos departamentos interactúan (consciente o inconscientemente) con su personal. Por lo tanto, "las variables inherentes a la organización, tales como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para generar percepciones". (P. 19).

Brunet, L. (1997), toma en cuenta tres perspectivas fundamentales en su definición del clima organizacional:

- Primer Enfoque, se considera el clima como una métrica multifacética de las características organizacionales; en otras palabras, se conceptualiza el clima como un conjunto de atributos que caracterizan una organización y la diferencian de otras (productos o servicios), mantienen una estabilidad relativa en el tiempo y ejercen influencia sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este escenario, se enfatiza la importancia de los factores objetivos.
- Enfoque Segundo. El clima como indicador perceptivo de las características individuales: responde al debate que correlaciona la percepción del clima con los valores, actitudes u opiniones individuales del trabajador, y contempla incluso su nivel de satisfacción. Esto implica que el sujeto interpreta el ambiente organizacional exclusivamente en función de las necesidades que la organización puede satisfacer. Así, el clima organizacional no puede mantenerse estable a lo largo del tiempo, ni ser homogéneo dentro de una entidad, sino que puede fluctuar en función de las emociones de los individuos que conforman dicha organización.

- Enfoque tercero. El clima como indicador perceptivo de las características organizacionales: se define como un conjunto de atributos que son percibidos en relación con una organización y/o sus unidades subordinadas (departamentos), y pueden ser disminuidos en función de cómo la organización y/o sus unidades (departamentos) interactúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y la sociedad en general. (p. 17)

Toro, F. (2005) conceptualiza el clima organizacional como el compendio de percepciones colectivas que los integrantes manifiestan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, abarcando tanto aspectos formales como informales. El clima se caracteriza como el "compendio de percepciones compartidas", manifestado en los elementos grupal y organizacional. (p. 33)

En conclusión, (Chiavenato, I. 2000, p.85), el concepto de motivación (en el ámbito individual) propicia el clima organizacional (en el contexto organizativo). Los individuos humanos están compelidos a adaptarse de manera constante a una diversidad de circunstancias con el objetivo de satisfacer sus requerimientos y preservar un equilibrio emocional. Esto puede ser caracterizado como un estado de adaptación, el cual no se limita a la satisfacción de requerimientos fisiológicos y de seguridad, sino que también abarca la necesidad de integración en un colectivo social, la búsqueda de estima y la autorrealización.

A partir de estas definiciones, se puede deducir que el concepto de percepción adquiere una relevancia significativa, dado que el clima organizacional se caracteriza por las percepciones del empleado acerca de los atributos de la organización. En otras palabras, una percepción más satisfactoria de los atributos de la organización es aún más relevante, a medida que los empleados experimentan un clima organizacional en su organización, se incrementa la proporción de comportamientos funcionales que manifiestan hacia dicha organización.

El entendimiento del clima organizacional ofrece retroalimentación acerca de los procesos que influyen en las conductas organizacionales, facilitando así la implementación de modificaciones planificadas tanto en las actitudes y comportamientos de los miembros, como en la estructura organizativa o en uno o más de los subsistemas que la conforman.

2.3.2 Dimensiones del clima organizacional.

El análisis del clima conlleva la evaluación de la percepción individual respecto a una serie de variables que inciden en la organización. Numerosos estudios proponen múltiples definiciones de estas variables y diversos enfoques, sin embargo, no existe un consenso entre los investigadores respecto a cuáles son dichas dimensiones.

Según Litwin y Stringer, el clima organizacional funciona como un filtro que atraviesan los fenómenos objetivos de la organización (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, el estudio del clima puede facilitar una comprensión más

profunda de los fenómenos que están sucediendo en la organización y las estrategias implementadas para mitigar dichos fenómenos, generando influencia sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su comportamiento y respuestas correspondientes. (Gan & Berbel, 2007, página 196)

De acuerdo con Litwin y Stringer, las percepciones y respuestas que engloban el clima organizacional serían las siguientes:

- **Estructura**, simboliza la percepción de los integrantes de la organización respecto al volumen de reglas, procedimientos, trámites y otras restricciones a las que se ven sometidos en el desempeño de sus funciones.
- **Responsabilidad**, entendida como la percepción de los integrantes de la organización respecto a su autonomía en la toma de decisiones vinculadas a su labor, se refiere a la sensación de auto-gestión y la ausencia de supervisión en su desempeño laboral.
- **Recompensa**, la percepción de los miembros respecto a la adecuación de la recompensa otorgada por la realización de tareas eficientes.
- **El desafío**, se refiere a las emociones experimentadas por los integrantes de la organización respecto a los riesgos inherentes al trabajo.
- **Relaciones**, la percepción de los integrantes de la organización respecto a la presencia de un entorno laboral y la presencia de relaciones sociales positivas o negativas, tanto entre pares como entre superiores y subordinados.

- **Cooperación**, se refiere a la percepción de los integrantes de la organización respecto a la presencia de un espíritu de asistencia por parte de los directivos y otros miembros del colectivo.
- **Estándares**, se refiere a la percepción de los miembros respecto al énfasis que la organización asigna a las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento...)
- **Los conflictos**, se refieren a la sensación que experimentan los integrantes de la organización, tanto de niveles inferiores como superiores, al aceptar o refutar las opiniones divergentes y al no temer confrontar y solucionar los problemas inmediatamente cuando emergen.
- **La identidad**, la sensación de pertenencia a la organización, se erige como un componente esencial y valioso dentro del colectivo laboral. En términos generales, se experimenta la percepción de compartir los objetivos individuales con los de la organización o de estar alejados de estos.

De acuerdo con Forehan & Gilmer (2000), se menciona: "Las dimensiones que conforman el clima laboral constituyen un conjunto de características permanentes que caracterizan a una organización u empresa, independientemente de su naturaleza, la diferencian de otras y ejercen influencia sobre el comportamiento de los individuos que la integran". (p. 310)

Likert cuantifica la percepción del clima a través de ocho dimensiones, según (Brunet, L. 2004).

- **Los métodos de mando**: La metodología empleada para ejercer influencia sobre los empleados.

- Características inherentes a las fuerzas motivadoras: Los procedimientos implementados para fomentar la motivación de los empleados y atender sus requerimientos.
- Las propiedades de los procesos comunicativos: La esencia de los tipos de comunicación en la organización, junto con su implementación.
- Las propiedades inherentes a los procesos de influencia: La relevancia de la interacción entre los niveles superior y inferior en la formulación de los objetivos organizacionales.
- Las características inherentes a los procesos de la toma de decisiones: La relevancia de la información en la que se fundamentan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- Las propiedades inherentes a los procesos de planificación: El método de implementación del sistema de establecimiento de objetivos o directrices.
- Las propiedades inherentes a los procesos de control: La implementación y la asignación del control entre las entidades organizativas.
- Los objetivos de desempeño y perfeccionamiento: La planificación y la formación objetiva.

2.3.3 Principales variables y tipos de clima organizacional.

Likert determina:

Se identifican tres categorías de variables que establecen las características distintivas de la organización, independientemente de su categoría o área de especialización, las cuales ejercen una influencia significativa en la percepción individual del clima, estas variables se clasifican como causales, intermedias y finales (Subauste, R. 2013, p. 19).

- **Variables de Causalidad.** Se refiere a las variables que dirigen la evolución de los hechos y los resultados obtenidos por la entidad. Incorporan exclusivamente aquellas variables susceptibles de control por parte de la administración, tales como la estructura organizativa, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, competencias y comportamientos.
- **Variables Intervinientes.** Representan el ambiente interno de la entidad, influyen en las interacciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Las características más significativas incluyen: rendimiento, fidelidad, actitudes, percepción y motivación.
- **Variables Finales.** Se refiere a los resultados obtenidos por la organización a través de sus operaciones; se refieren a las variables dependientes que incluyen la productividad, el servicio, el nivel de costos, la calidad y las ganancias.

La interrelación de estas variables resulta en la definición de los tipos de clima organizacional.

Likert establece categorías de clima asociadas con la naturaleza de la dirección, el liderazgo y el estilo de trabajo en grupo (Gan & Berbel, 2007. p. 195).

- **Autoritario explotador,** se distingue por la falta de confianza en los empleados por parte de la dirección, la percepción de un ambiente de temor, la interacción entre los subordinados y los superiores es prácticamente

inexistente y las decisiones son tomadas exclusivamente por los supervisores.

- **Autoritario paternalista**, se distingue por la presencia de confianza entre la dirección y sus subordinados, la implementación de recompensas y sanciones como mecanismos de motivación para los empleados, y la gestión de mecanismos de control por parte de los supervisores. En este contexto, la administración se alinea con las necesidades sociales de los trabajadores, no obstante, induce la percepción de que se opera en un entorno estable y estructurado.
- **Participativo Consultivo**, se distingue por la confianza depositada por los superiores en sus subordinados, permitiendo a los empleados tomar decisiones específicas, con el objetivo de satisfacer necesidades de estima, y fomentando la interacción entre ambas partes. Esta atmósfera se caracteriza por el dinamismo y la gestión funcional fundamentada en metas a lograr.
- **La participación grupal**, promueve una confianza total en los empleados por parte de la dirección, el proceso de toma de decisiones busca la integración de todos los niveles jerárquicos, y la comunicación se desplaza de manera vertical-horizontal y ascendente-descendente. La motivación radica en la participación activa, donde se trabaja en función de metas y rendimiento. Las relaciones laborales (supervisor-superior) se fundamentan en la camaradería y las responsabilidades compartidas. Este sistema emplea

al equipo de trabajo como el mecanismo óptimo para lograr los objetivos mediante la participación estratégica.

2.3.4 Características del clima organizacional.

Martinez, M. (2003), menciona que; “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. y posee las siguientes características”. (p.71)

- Se trata de un constructo molecular y sintético similar al de la personalidad.
- Se trata de una estructura específica de variables situacionales.
- Los componentes constitutivos pueden experimentar variaciones, aunque el clima puede permanecer inalterado.
- Posee una connotación de continuidad que no es tan perdurable como la cultura, y puede experimentar modificaciones tras una intervención específica.
- Se encuentra condicionado por las características, comportamientos, habilidades y expectativas de los individuos, así como por las realidades socioculturales de la organización.
- Se fundamenta en las propiedades de la realidad externa tal como la interpreta el observador o el actor.
- Posee repercusiones en el comportamiento.
- Es un factor directo que influye en el comportamiento, dado que incide en las actitudes y expectativas.

2.3.5 Desempeño laboral

La definición de rendimiento no alcanza un consenso entre las diversas teorías existentes. Se discuten aspectos como la valoración de cargos, la valoración de méritos, la evaluación de desempeño, la evaluación de eficiencia, entre otros, en función del contexto o situación en consideración.

El rendimiento se caracteriza como la utilidad, rendimiento o productividad que un individuo debe proporcionar en relación con la realización de actividades asignadas para alcanzar los objetivos de la organización, y que pueden ser evaluados en función de las habilidades individuales. El rendimiento y rendimiento de los trabajadores de una entidad se relacionan con los conocimientos, habilidades, motivación, liderazgo, sentimiento de pertenencia y reconocimiento del trabajo realizado que la organización emplea para transmitir a los empleados su rendimiento.

Chiavenato, I. (2000), conceptualiza el desempeño como el comportamiento del trabajador en la consecución de los objetivos establecidos. Esta es la característica primordial del sistema. El rendimiento representa la estrategia individual para alcanzar las metas establecidas" (p.359).

Una interpretación complementaria (Pernía & Carrera, 2014), indica que “es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el trabajador al ejecutar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual favorece demostrar su profesionalidad”. (P. 35).

Isea, J. (2013) postula que "el rendimiento laboral que muestra un trabajador haciendo uso de sus habilidades, capacidades y profesionalismo con la eficiencia de sus

funciones las cuales permiten el cumplimiento de los metas establecidos por la entidad pública". (P. 35).

Valle, R. (1995) destaca que el rendimiento se ve afectado por diversos factores, incluyendo la motivación y el entorno. Al abordar este factor, es crucial enfatizar la presencia de elementos tanto positivos como negativos. En situaciones de rendimiento deficiente, es esencial realizar una evaluación laboral. Esto puede ser el resultado de un desempeño deficiente del empleado, puede ser una consecuencia de una gestión deficiente en el equipo o, potencialmente, una ausencia de cooperación. Este factor no está intrínsecamente vinculado al puesto que ocupa.

Robbins, S. (2004), subraya la relevancia de la definición de objetivos, activando así el comportamiento y la mejora del rendimiento. Este mismo académico sostiene que el rendimiento global es superior cuando se establecen objetivos de alta complejidad, en contraposición cuando dichos objetivos son de fácil alcance. Las definiciones expuestas previamente coinciden en la consecución de objetivos específicos de una organización, requiriendo la habilidad intrínseca de los miembros de la misma para alcanzar resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos establecidos, (p. 564).

El desempeño laboral se refiere a la realización eficiente y efectiva de las funciones por parte de los trabajadores de una entidad, con el objetivo de lograr los objetivos establecidos.

2.3.6 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del rendimiento implica efectuar una valoración de la actuación y los resultados logrados por el individuo en el desempeño cotidiano de su labor, con el objetivo de armonizar los objetivos organizacionales con los individuales, con el fin de promover una mejora en los resultados.

Según indica (Chiavenato, I. 2008, p.245):

- La evaluación del rendimiento se refiere al procedimiento mediante el cual se cuantifica el rendimiento del empleado, definido como la cuantificación de su cumplimiento con los requisitos laborales.
- La evaluación del rendimiento se refiere al procedimiento de revisión de la actividad productiva previa con el propósito de discernir la contribución individual a la consecución de los objetivos del sistema administrativo.
- La evaluación del rendimiento implica la identificación, cuantificación y gestión del rendimiento humano dentro de las organizaciones. La identificación se fundamenta en el examen de las posiciones laborales y busca establecer cuáles áreas del trabajo requieren estudio cuando se evalúa el rendimiento. La medición constituye el componente primordial del sistema de evaluación y tiene como objetivo establecer el rendimiento en relación con determinados parámetros objetivos. La gestión constituye el núcleo de cualquier sistema de evaluación y debe trascender la mera actividad orientada hacia el pasado; para potenciar el potencial humano integral de la organización, es imperativo dirigir la atención hacia el futuro.

- La evaluación del rendimiento se refiere a la calificación que los proveedores y clientes internos atribuyen a las habilidades individuales de un individuo con quien mantienen relaciones laborales. Esta evaluación proporciona datos e información relativos a su rendimiento y competencias individuales, que serán utilizados para promover una mejora continua.

Si se implementa un programa apropiado en una organización, los resultados se manifestarán posteriormente, facilitando así la creación de un ambiente organizacional positivo.

La valoración del rendimiento del personal es esencial como práctica esencial para la consecución de metas establecidas. El proceso de evaluación del personal se vincula con la finalidad de cuantificar su eficiencia y eficacia.

2.3.7 Objetivos de la evaluación del desempeño.

De acuerdo con Chiaveneto, I. (2000, p.264), "los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras".

- Facilitar condiciones para la evaluación del potencial humano con el objetivo de determinar su aplicación completa.
- Facilitar la consideración de los Recursos Humanos como un componente fundamental de la organización, cuya productividad puede evolucionar de manera indefinida, en función de la modalidad de gestión adoptada.
- Proporcionar oportunidades para el crecimiento y condiciones para una participación efectiva a todos los integrantes de la organización,

considerando simultáneamente los objetivos corporativos y los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del rendimiento es meticulosamente diseñado, planificado, coordinado y desarrollado, suele generar ventajas a largo, mediano y corto plazo, en un horizonte temporal inmediato, en el que los principales beneficiarios son el superior jerárquico, el subordinado y la organización en sí misma. (Chiavenato et al., 2000, p. 365)

- Posee ventajas para el líder, dado que puede llevar a cabo una evaluación más precisa del rendimiento y la conducta de los subordinados mediante un sistema de medición que tiende a minimizar la dimensión subjetiva. Asimismo, puede sugerir acciones que promuevan una mejora en el comportamiento de los subordinados, propiciar una comunicación más efectiva con sus subordinados, optimizar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.
- Posee ventajas para el empleado subordinado, dado que puede identificar los elementos de comportamiento y rendimiento que la organización valora más en su labor, conocer las expectativas del superior sobre su rendimiento y sus fortalezas y debilidades, así como conocer las acciones que el superior está implementando para mejorar su rendimiento y las que él debería tomar por su cuenta. Además, le brinda la oportunidad de colaborar con el superior en la mejora de su comportamiento y conducta, dado que representa una oportunidad óptima para adquirir conocimientos sobre sus criterios. Además, puede contribuir a la consolidación del colectivo y a la mejora del

clima laboral, así como a la mejora de las actitudes y comportamientos de otros colegas.

- La organización obtiene ventajas, ya que tiene la capacidad de evaluar su potencial humano y determinar la aportación de cada empleado, puede identificar a los empleados que requieren reciclaje y/o perfeccionamiento, así como seleccionar aquellos trabajadores que están en condiciones de promoción o transferencias, y puede otorgar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, fomentando la productividad y optimizando las interacciones laborales.

2.3.8 Quién debe evaluar el desempeño

Chiavenato, I. (2008) describe la evaluación del rendimiento como un proceso orientado a la reducción de la incertidumbre y que simultáneamente persigue la consonancia. La evaluación atenúa la incertidumbre del colaborador, proporcionando una retroalimentación en relación con su rendimiento. Se orienta hacia la consonancia debido a que facilita el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, además de la concordancia de sus conceptos. En esencia, la valoración del rendimiento debe revelar al empleado las percepciones de los demás respecto a su labor y su contribución a la organización y al cliente. En esencia, el sujeto primordial en la evaluación del rendimiento es el propio empleado, aunque también la organización. Previamente, las entidades instituían sistemas de evaluación centralizados bajo la única entidad que ejercía monopolio en la materia: el departamento de recursos humanos. La circunstancia está evolucionando. El óptimo sería un sistema de evaluación sencillo, en el que el entorno laboral o laboral proporcione la totalidad de la retroalimentación sobre el rendimiento del individuo, sin requerir una evaluación externa.

La intervención de intermediarios o de terceros. La jerarquía, el equipo de trabajo y la centralización siempre imponen reglas y normas inflexibles que se desvían de la realidad circundante al empleado, transformando el proceso de evaluación en un verdadero periplo burocrático. (p. 249 a 250)

2.3.8.1 Autoevaluación del desempeño

El óptimo sería que cada individuo valorara su propio rendimiento, basándose en determinados criterios de referencia, con el objetivo de prevenir la subjetividad implícita inherente al proceso. En las entidades más democráticas y abiertas, el individuo, asistido por su superior, asume la responsabilidad de su rendimiento y de su supervisión. En dichas organizaciones se emplea ampliamente la autoevaluación del rendimiento, en la que cada individuo realiza una evaluación constante de su desempeño y su eficiencia y eficacia, en el contexto de ciertos parámetros establecidos por su supervisor o la tarea en sí. En esencia, cada individuo puede y debe evaluar su rendimiento como un mecanismo que facilite la consecución de los objetivos y resultados preestablecidos, así como la superación de las expectativas. Es imperativo que el individuo evalúe sus requerimientos y deficiencias personales con el objetivo de optimizar su rendimiento, así como sus fortalezas y debilidades, su potencial y su vulnerabilidad, para así identificar los aspectos que deben fortalecer y cómo optimizar sus resultados personales. Numerosas entidades buscan formular protocolos de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha evidenciado resultados excepcionales.

2.3.8.2 El gerente

En la mayoría de las organizaciones, el gerente, en su función de administración de personas, asume una responsabilidad directa por el rendimiento de sus subordinados, su evaluación continua y la divulgación de los resultados obtenidos. En dichas organizaciones, el gerente, con la orientación del departamento de recursos humanos (RH), es quien realiza la evaluación del rendimiento del personal. En vista de que el gerente carece de habilidades especializadas para diseñar, mantener y desarrollar un plan sistemático para la evaluación de los individuos, el departamento de Recursos Humanos se involucra, en calidad de componente del staff, para instaurar, supervisar y regular el sistema. Por otro lado, cada gerente mantiene su autoridad de línea durante la evaluación del desempeño laboral. Esta modalidad laboral ofrece una mayor libertad y flexibilidad, de manera que cada director es el auténtico gestor de su personal.

2.3.8.3 El individuo y el gerente

Si la valoración del rendimiento constituye una obligación de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una alternativa interesante sería la convocatoria conjunta de ambas partes implicadas. Actualmente, la implicación del individuo y del gerente en la evaluación manifiesta una tendencia notablemente pronunciada. Así, el gerente actúa como el componente que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su rendimiento en base a la retroalimentación proporcionada por el gerente. Este último suministra al colaborador todos los recursos requeridos, incluyendo orientación, capacitación, consultoría, información, equipo, metas y objetivos a lograr y la consecución de resultados. Por otro lado, el colaborador recibe

recursos del gerente y proporciona el rendimiento y los resultados. Se trata de un intercambio en el que ambas partes contribuyen con el objetivo de lograr resultados.

2.3.8.4 El equipo de trabajo

En esta metodología, el equipo de trabajo evalúa su rendimiento en su totalidad y el de cada uno de sus integrantes, y posteriormente, con cada uno de ellos, programa las acciones requeridas para su optimización. El equipo asume la responsabilidad de la valoración del rendimiento de sus miembros y establece los objetivos y metas que deben ser logrados.

2.3.8.5 La evaluación de 360°

Todos los componentes que mantienen alguna interacción con el individuo evaluado califican su rendimiento. La evaluación involucra al gerente, a sus colegas y pares, a sus subordinados, a los clientes internos y externos, a los proveedores y, en síntesis, a todos los individuos en su entorno, que abarca 360°. Esta evaluación se caracteriza por la generación de información heterogénea, proveniente de diversas fuentes, y contribuye a garantizar la adaptabilidad y la integración del empleado a las variadas exigencias que recibe de su entorno laboral o de sus colegas. No obstante, para el evaluado resulta complejo mantenerse suspendido entre dos varas o sobre una pasarela, enfrentándose a un auténtico impacto que se propaga de todas partes. En ausencia de una perspectiva abierta, que comprenda y acepte el sistema, se encuentra en una posición altamente susceptible.

2.3.9 Dimensiones de valoración del desempeño laboral.

Eficiencia

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Según, (Chiavenato, I. 2004), la eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Se puede establecer a través de la ecuación $E=P/R$, en la que P se refieren a los productos resultantes y R a los recursos empleados. (p. 52).

Es factible afirmar que una organización es eficaz cuando:

- Genera valor y produce riqueza.
- Define de manera precisa sus metas y ajuste planes para asegurar su logro.
- Se enfoca en comprender y cumplir con las necesidades, expectativas y aspiraciones de su clientela.
- Elabora estrategias de desarrollo y mejora continua.
- Promueve la implementación de programas de incentivación laboral.
- Fomenta el crecimiento profesional de los equipos de trabajo • Fomentará el desarrollo profesional de los equipos de trabajo •
- Los indicadores de eficiencia cuantifican el grado de implementación del proceso, se enfocan en la metodología empleada y evalúan el desempeño de los recursos empleados por un proceso.

Eficacia.

La eficacia se define como el grado en el que se logran las metas y objetivos de un plan, es decir, hasta qué punto se ha conseguido el resultado esperado.

Según Chiavenato, I. (2004), la eficacia "es una métrica del logro de resultados", (p. 132).

La eficacia se asocia con la consecución de los objetivos o resultados propuestos, es decir, con la ejecución de acciones que faciliten la consecución de los objetivos establecidos. "La eficacia se define como la cuantificación de la capacidad para lograr el objetivo o resultado" (Oliviera, R. 2002, p.20)

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que se espera.

2.4 Definición de términos básicos

- **Actitud.** Disposición emocional que se evidencia comúnmente mediante una conducta. Según Alles, M. (2011), p. 33.
- **Adiestramiento.** Conocimientos, información, documentación, ejercicios y preparación necesaria para que un empleado conozca más o domine el manejo de un equipo o maquinaria. Se dice que un empleado es diestro cuando opera adecuadamente un equipo. (Leonel, R. 2003, p. 28)
- **Análisis del desempeño.** Examen detallado de la actuación de un colaborador en un período de tiempo. (Alles, M. 2011, p.48)

- **Capital humano.** El conocimiento, la experiencia y las habilidades de los individuos que conforman la organización son valorados como un elemento valioso que contribuye al capital intelectual de la misma. (Alles,M. 2011, p. 75)
- **Clima Laboral:** El nivel de satisfacción de los trabajadores se determina en función de una serie de elementos predefinidos. Según Alles,M. (2011), p. 88
- **Clima Organizacional:** Conjunto de percepciones colectivas que los integrantes formulan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, tanto en el ámbito formal como en el informal. El clima se caracteriza como el "compendio de percepciones compartidas", manifestado en los elementos grupal y organizacional. (Toro, F. 2005, página 33)
- **Compensación.** Conjunto conformado por dinero y beneficios con los cuales se retribuye a un colaborador por el trabajo realizado. (Alles,M. 2011, p.97)
- **Compromiso organizacional.** El término alude al compromiso colectivo de los miembros de una entidad en relación con los objetivos, la visión y la estrategia establecidos por la misma, su identificación con dichos conceptos y la coherencia de este compromiso en relación con el futuro. Según Alles, M. (2011), p.103.
- **Correlación.** Es una medida estadística que trata de medir la relación entre dos variables, oscila entre -1 y 1, siendo el signo, la dirección (proporcional o inversamente proporcional, y la cifra, su magnitud. Mientras más se acerca a 1 la relación que guardan es mayor. (Leonel, R.2003, p. 141)
- **Desempeño:** Habilidad de una entidad para administrar de manera eficiente sus recursos y alcanzar los objetivos y metas preestablecidos. Según Alles, M. (2011), p. 120.
- **Desempeño laboral:** Se refiere al comportamiento del empleado en la consecución de los objetivos establecidos. Esta es la característica primordial del sistema. El

rendimiento representa la táctica individual para alcanzar las metas establecidas. (Chiavenato, I. 2000. p.359).

- **Evaluación de Desempeño:** Procedimiento sistemático para evaluar el comportamiento y la labor de un individuo en relación con sus obligaciones. (Alles, M. 2011, p.143).
- **Percepción:** Fenómeno de carácter mental provocado por la exaltación procedente de los sentidos. Es la sensación bajo su aspecto cognoscitivo o representativo. La percepción es siempre un acto complejo compuesto de sensaciones actuales y remotas. (Alles, M. 2011, p.303)
- **Rendimiento:** Resultado o beneficio resultante de una actividad cualquiera. (Alles, M. 2011, p.359).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. Año 2015.

3.2 Variables/ Categorías

En la presente investigación; las variables son:

- Variable (X) = Clima organizacional.
- Variable (Y) = Desempeño laboral.

3.3 Operacionalización / categorización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1

Operacionalización / categorización de los componentes de la hipótesis

Título: Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.					
Hipótesis	Definición Conceptual de la variables o categorías	Variables/categorías	Dimensiones /factores	Indicadores	Fuente y recolección de datos
Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. Año 2015	El clima organizacional representa el ambiente interno de una entidad, la atmósfera psicológica distintiva que prevalece en cada entidad. Además, señala que el término clima organizacional abarca diversos elementos de la situación que se superponen mutuamente en variados niveles, tales como la naturaleza de la organización, la tecnología, las políticas, los objetivos operativos y los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, los sistemas de valores y las modalidades de comportamiento social que son impulsadas o sancionadas (factores sociales). Según Chiavenato (2007).	Variable X: Clima Organizacional	Estructura	1. Reglamento 2. Políticas 3. Normas	Encuesta
			Responsabilidad	1. Iniciativa 2. Solución de problemas 3. Aceptación errores	Encuesta
			Recompensas	1. Promoción 2. Premios 3. Reconocimiento	Encuesta
			Desafío	1. Riesgos 2. Metas 3. Toma de decisiones	Encuesta
			Relaciones	1. Integración 2. Relaciones sociales 3. Comunicación	Encuesta
			Cooperación	1. Apoyo 2. Desempeño 3. Trabajo en equipo	Encuesta
			Estándares	1. Apoyo 2. Aspiraciones 3. Participación	Encuesta
			Conflicto	1. Compromiso 2. Discusión 3. Enfrentamiento	Encuesta
	El rendimiento se refiere a la conducta del empleado en la consecución de los objetivos establecidos, constituyendo la estrategia individual para alcanzar los objetivos organizativos. According to Chiavenato (2000)	Variable Y: Desempeño Laboral trabajadores Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.	Eficiencia	1. Emplea el tiempo requerido y asignado para la realización de sus tareas. 2. Habilidad para abordar y solucionar problemas. 3. Adhiere a los procedimientos pertinentes y apropiados en la atención al usuario. 4. Se emplean de manera adecuada los recursos tecnológicos, materiales y humanos en la ejecución de sus tareas.	Encuesta
			Eficacia	1. Cobertura respecto a la demanda posible 2. Focaliza sus actividades 3. Resultados esperados 4. Capacidad de cubrir la demanda actual	

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV

GENERALIDADES DE LA CLÍNICA LIMATAMBO

4.1 Creación.

La Clínica Limatambo fue fundada el 20 de Julio de 1988 por el Dr. Jorge Luis Vergara Quiroz, es una institución privada, netamente cajamarquina, dedicada a brindar servicios especializados de atención en salud, a través del reconocido prestigio profesional de los médicos, personal asistencial y administrativo, que la conforman, así como con equipamiento de última generación y la moderna infraestructura puesta al servicio de sus pacientes y familiares.

La Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. fue establecida conforme al Reglamento Interno de Trabajo, el cual estipula el conjunto de normas y reglas orientadas al mejor desempeño y comportamiento laboral de sus empleados. Estos trabajadores se encuentran incluidos en el Régimen Laboral de la Actividad Privada (D.S.No 003-97-TR), un texto único ordenando del D. Leg No 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. El objetivo es fomentar, preservar y promover relaciones óptimas entre ellos y la Institución mediante el ejercicio adecuado de los derechos y obligaciones estipulados en las Leyes, las Normas Institucionales y el presente Reglamento.

- Autorización oficial de funcionamiento según **Resolución Directoral N° 026-97-SRC-IV-P** del 27 de Enero de 1997, por el Ministerio de Salud, siendo

clasificada como **Clínica Categoría B**. Y según constancia N°02-2006 en el proceso de categorización ha sido calificada como EE.SS. II-1

- Licencia del Instituto Peruano de Energía Nuclear IPEN, N°4009.
- Certificado de Seguridad en Defensa Civil –INDECI, N228-2007.
- Registro Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud N°99-0037-C.
- Licencia DIREMID N° 112-2008-CAJ-DIRIS/DIREMID/CAJ-FCVS.
- Ley N° 26887 “Ley General de Sociedades”

4.2 Visión.

Clínica Limatambo es la clínica de referencia de la Región Cajamarca y mantendrá el liderazgo del sector, con un crecimiento innovador y sostenido en servicios e infraestructura, en los próximos cinco años.

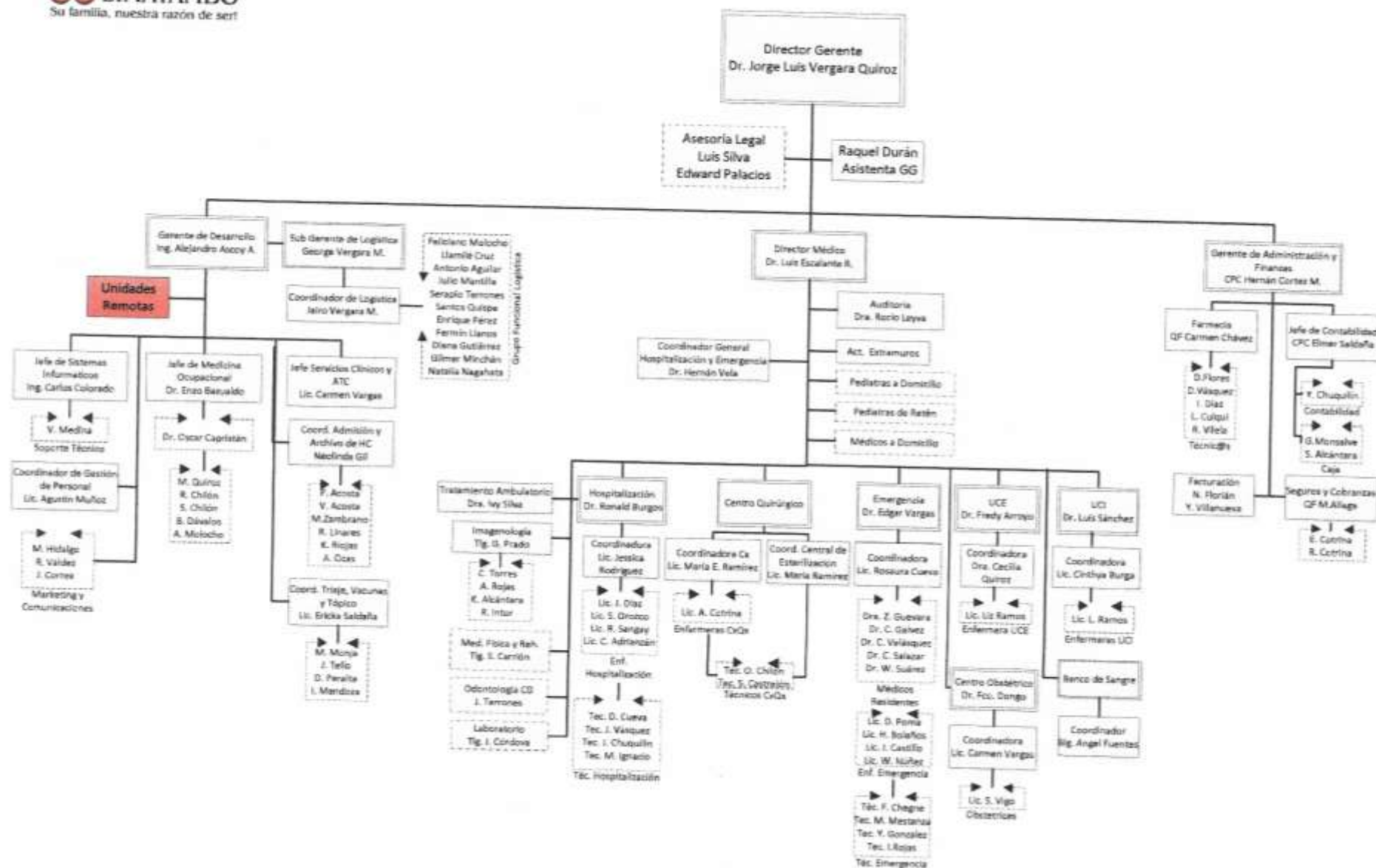
4.3 Misión.

Promover el bienestar de la familia, ofreciendo servicios médicos de calidad, personalizados, preventivos y asistenciales, sustentados en la calidez, capacitación permanente de nuestro personal, la docencia e investigación.

4.4 Valores.

- Vocación de servicio,
- honradez,
- lealtad y
- trabajo en equipo

ORGANIGRAMA GENERAL
Marzo 2015



CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

5.1 Ubicación Geográfica

La investigación se desarrolla en el distrito de Cajamarca, específicamente en la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., ubicada en el Jr. Puno N° 265 de la ciudad de Cajamarca.

5.2 Métodos de investigación

La investigación en cuestión empleó dos metodologías científicas: el analítico sintético y el hipotético deductivo.

Método Analítico – Sintético. Con base en la descomposición de la estructura organizativa de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., se examinan elementos vinculados con las funciones de gestión de personal, el ambiente organizacional, el rendimiento laboral y la consecución de metas personales y organizacionales, para posteriormente sintetizar los hallazgos en conclusiones finales.

Método Deductivo - Hipotético. Se llevan a cabo suposiciones, postulando hipótesis con el objetivo de elucidar el problema investigativo, y derivando proposiciones para corroborar los hechos con la realidad, en relación con el clima organizacional y el rendimiento laboral de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

5.3 Diseño de la Investigación

En el presente estudio se emplearon metodologías de investigación aplicada, descriptiva, explicativa y correlacional.

Investigación Aplicada: Se implementa con el objetivo de elucidar las causas subyacentes del comportamiento laboral y porque se seleccionará una muestra para su investigación.

Investigación Descriptiva: El objetivo de este estudio es describir circunstancias y eventos, es decir, la naturaleza y la manifestación de ciertos fenómenos. El proyecto de investigación se llevará a cabo mediante la metodología bibliográfica documental, dado que su implementación se fundamentará en datos preexistentes, tales como libros, tesis, revistas, lecturas, entre otros. Con el objetivo de que la información se oriente hacia la comprensión y el realismo, facilita que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

Investigación Explicativa: El propósito es elucidar el fenómeno y descubrir las causas subyacentes, constituyendo el objetivo final de la investigación. El objetivo es alcanzar generaciones extendidas más allá de los sujetos analizados, empleando fundamentalmente metodología cuantitativa. Este tipo de investigación se conoce comúnmente como investigación ex post facto, estudios comparativos casuales, diferentes, selectivos o explicativos.

Investigación Correlacional: El objetivo es cuantificar la incidencia entre las variables manipuladas en el problema, permitiendo establecer una correlación entre la variable (X) que alude al clima organizacional y la variable (Y) que alude al rendimiento laboral. Este proceso permite evaluar las variaciones de comportamiento, estableciendo la causa y efecto y conceptualizando con la teoría existente.

5.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.

Población: Se compone de ciento dos (102) empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

Muestra: El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, resultando en la obtención de la muestra de tamaño máximo, conforme a la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 N + Z^2 P Q}$$

Leyenda:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza elegido: 95 % o 1.96

P = Proporción de las unidades que tienen las características: 50% o 0,5

Q = Proporción de las unidades que no reúnen la característica: 50% o 0.5

E= Límite aceptable de error muestral: 5%

N = Tamaño de la población: 102 trabajadores.

$$\frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 102}{0.05^2 \times 102 + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{97.96}{1.2154} = 80.59 = 81$$

Por lo tanto, la muestra está conformada por 81 trabajadores.

Unidad de análisis: En el presente estudio, la unidad de análisis se compone de cada uno de los 81 empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

5.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de la información

La metodología empleada para la recopilación de datos es la encuesta, y el instrumento empleado es el cuestionario.

Encuesta. A través de la implementación de esta técnica, se busca examinar y adquirir de manera directa datos subjetivos de los empleados, utilizando cuestiones de escala Likert, adecuadamente estructuradas para abordar la problemática de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

Cuestionario estructurado. El cuestionario se compone de una serie de interrogantes concebidas para producir los datos requeridos para cumplir con los objetivos del estudio y estructurado, dado que las alternativas de respuesta a cada interrogante están preestablecidas. Así, el análisis estadístico se torna más sencillo.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, se emplearon dos cuestionarios: uno destinado al clima organizacional que recopila datos de las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer en 1968, tales como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Este cuestionario consta de 53 preguntas. Otro cuestionario destinado a la evaluación del rendimiento laboral recolecta datos de las dimensiones de eficacia y eficiencia, compuesto por nueve preguntas. Para el análisis de los datos, se empleó la escala Likert con cuatro (4) alternativas de respuesta, que abarcan desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Estas alternativas de respuesta fueron evaluadas de la forma siguiente:

Tabla 2***Valoración según escala de Likert***

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

Elaboración: propia

5.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Los datos derivados de la implementación de la encuesta fueron clasificados y organizados mediante la tabulación correspondiente utilizando el software estadístico SPSS v. 20 y el programa Excel. Posteriormente, se implementaron las medidas de tendencia central correspondientes a cada uno de los ámbitos, tales como: La media, la desviación estándar y la Prueba T de Student, conforme a los objetivos propuestos en el presente estudio, serán objeto de análisis y interpretación, contrastándolo con la realidad para llegar a conclusiones válidas para el objeto de estudio.

5.7 Matriz de consistencia metodológica.

Se muestra en la tabla 3

Tabla 3 Matriz de consistencia metodológica

TITULO: INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C. AÑO 2015									
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables/categorías	Dimensiones /factores	Indicadores	Fuente y recolección de datos	Metodología	Población y muestra	
Pregunta General ¿Cómo influye el clima Organizacional en el desempeño de los Trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. año 2015?	Objetivo General. Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. año 2015.	Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. Año 2015	Variable X: Clima Organizacional	Estructura	1. Reglamento 2. Políticas 3. Normas	Encuesta aplicada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.	Método Analítico - Sintético y el método hipotético deductivo	Población :102 trabajadores Muestra: 81 trabajadores	
				Responsabilidad	1. Iniciativa 2. Solución de problemas 3. Aceptación errores				
				Recompensas	1. Promoción 2. Premios 3. Reconocimiento				
				Desafío	1. Riesgos 2. Metas 3. Toma de decisiones				
				Relaciones	1. Integración 2. Relaciones sociales 3. Comunicación				
				Cooperación	1. Apoyo 2. Desempeño 3. Trabajo en equipo				
				Estándares	1. Apoyo 2. Aspiraciones 3. Participación				
				Conflicto	1. Compromiso 2. Discusión 3. Enfrentamiento				
	Objetivos Específicos. OE1 Realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Limatambo OE2 Evaluar el desempeño laboral del personal de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. OE3 Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.		Variable Y: Desempeño Laboral	Eficiencia	1.Usa el tiempo necesarios y asignado para hacer su trabajo 2. Capacidad resolver problemas 3. Cumple con los procesos respectivos y adecuados. 4. Hace uso correcto de los recursos.	Encuesta aplicada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.			
				Eficacia	1. Cobertura respecto a la demanda posible 2. Focaliza sus actividades 3. Resultados esperados. 4. Capacidad de cubrir la demanda actual				

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

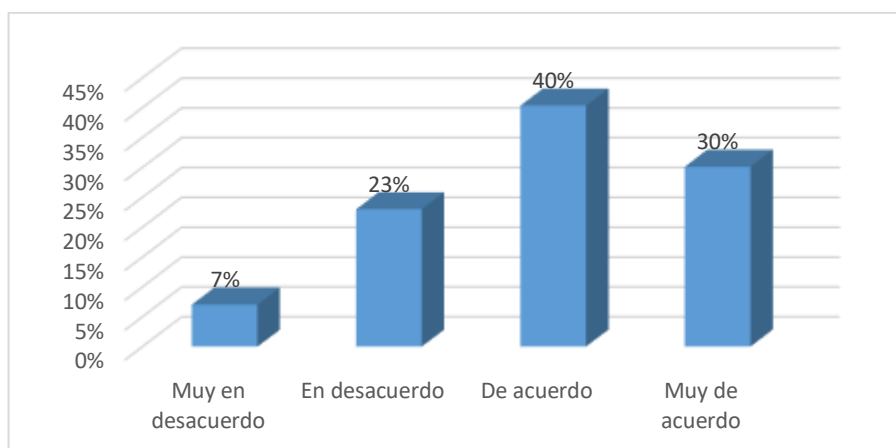
6.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados.

Los hallazgos derivados del procesamiento estadístico en la presente investigación, llevada a cabo en la Clínica Limatambo Cajamarca S.R.L., ubicada en la ciudad de Cajamarca, se presentan mediante figuras y tablas que exhiben porcentajes y medidas estadísticas, en consonancia con los objetivos propuestos, utilizando el software Excel y el software estadístico. SPSS v. 20, de la forma siguiente:

- El diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. se realiza mediante la evaluación de sus dimensiones.
- Resumen de las dimensiones del clima organizacional que se han manifestado en la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.
- Distribución de frecuencias en función de la dimensión del rendimiento laboral de los empleados de Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.
- Una síntesis de las dimensiones del rendimiento laboral.
- La correlación de variables se realiza mediante la aplicación de la prueba T de Student.

6.1.1 Diagnóstico del clima organizacional de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., 2015, a través de sus dimensiones.

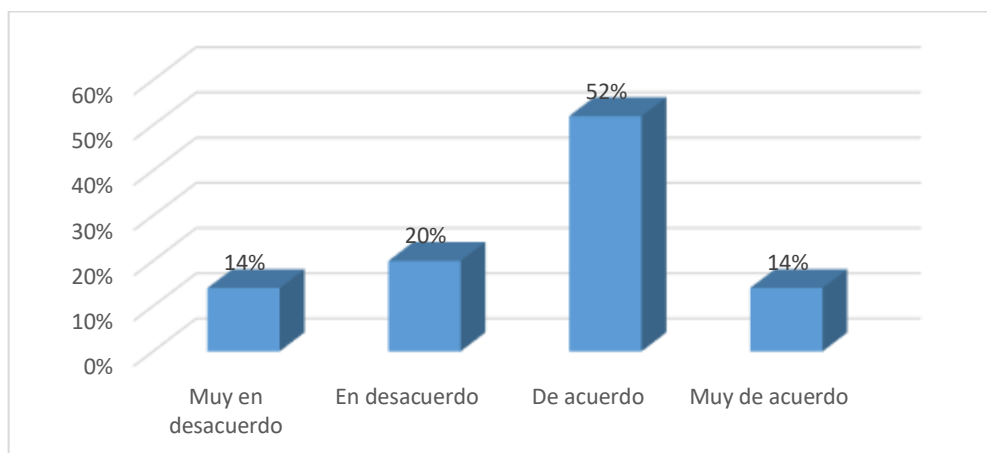
Figura 1
Diagnóstico de la dimensión estructura



Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

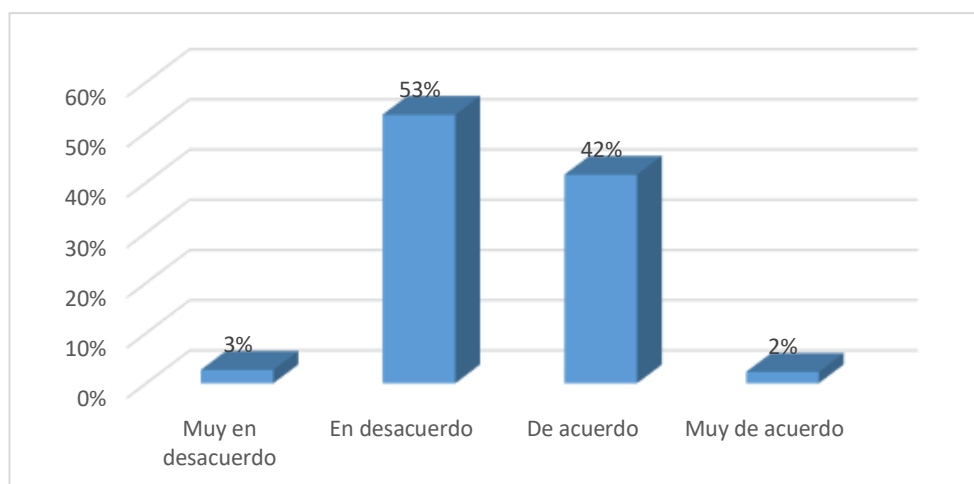
Considerando los hallazgos exhibidos en la Figura 2, para esta dimensión estructura, los elementos evaluados incluyen la normatividad, las reglas, la cantidad de trámites, la estructura organizativa y las políticas organizacionales. Esto evidencia que la normatividad, las reglas, la cantidad de trámites, la estructura organizativa y las políticas organizacionales. Nos muestra que 70% de los trabajadores están de acuerdo, mientras que el 30% están en desacuerdo, en esta dimensión se consideró que el establecimiento de reglas y normas son adecuadas, que existe orden en la clínica, las funciones de los entrevistados están claramente definidas, pero a pesar de que la productividad no se ve afectada, la clínica requiere tomar atención a la importancia de planificar siempre sus actividades para mejorar los procesos administrativos.

Figura 2
Diagnóstico de la dimensión responsabilidad



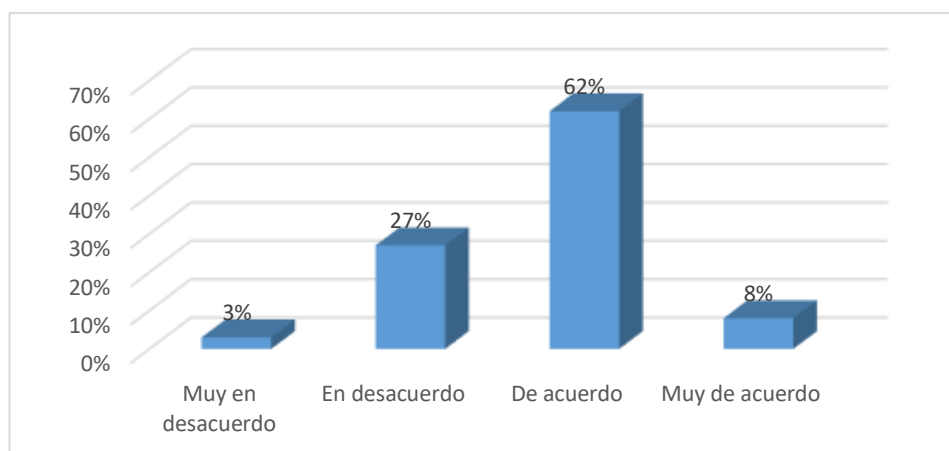
Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

La Figura 3 evidencia que el 66% de los empleados reconocen que la responsabilidad de desempeñar el trabajo recae sobre ellos y no necesitan verificarlo con su superior. Sin embargo, el 34% percibe lo contrario, percibiéndose como irresponsables cuando emergen circunstancias que el empleado no puede resolver. Por lo tanto, es imperativo promover la colaboración y la retroalimentación del rendimiento laboral, dado que los directivos son los principales encargados de establecer un ambiente laboral propicio, sin exclusiones, con la implicación de todos los miembros del equipo.

Figura 3***Diagnóstico de la dimensión recompensas***

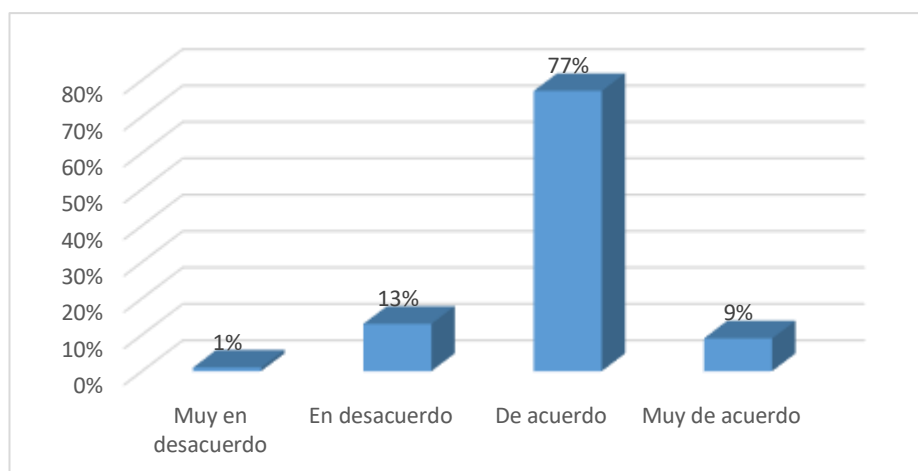
Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

De la figura 4., los resultados para esta dimensión, acerca de la percepción que se tiene acerca de la recompensa que se recibe por la correcta realización de su trabajo indica que el 56% está en desacuerdo y 44% están de acuerdo, es decir se muestra que los empleados perciben que no existen ascensos y promociones, si las recompensas existen no se dan por su desempeño, es imperativo que la clínica implemente un sistema apropiado para la evaluación del rendimiento y aplique lo prescrito en relación con las políticas de recompensas e incentivos. Es crucial enfatizar que el reconocimiento no necesariamente debe ser de naturaleza monetaria; en ocasiones, una recompensa verbal será suficiente. El objetivo es que el empleado se sienta valorado por su labor desempeñada dentro de la organización.

Figura 4**Diagnóstico de la dimensión desafío**

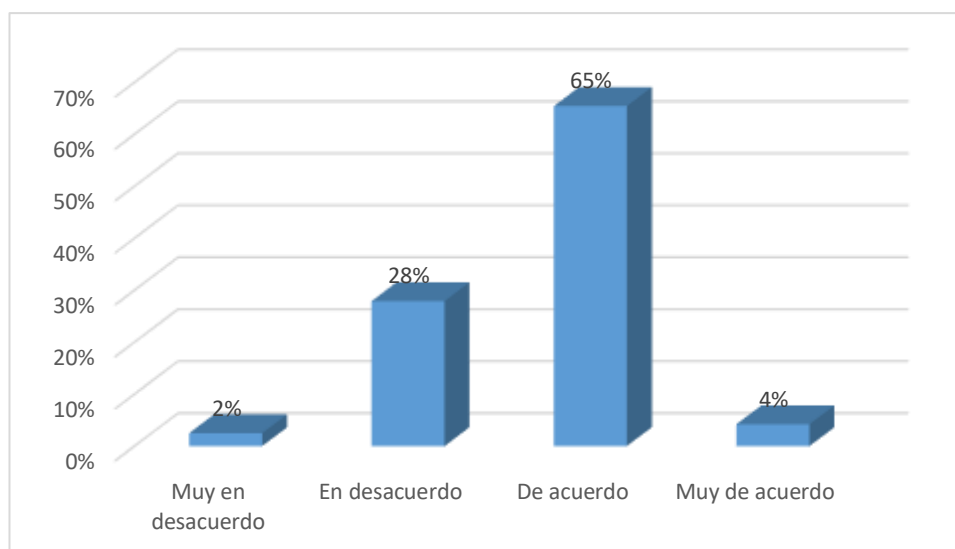
Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

Respecto al desafío representado en la Figura 5., se constata que el 68% de los participantes en la encuesta reconocen que la organización ha asumido riesgos cuando ha sido necesario y ha adoptado medidas de precaución para alcanzar la máxima eficacia. Sin embargo, el 30% manifiesta desacuerdo, lo que sugiere que estos riesgos son beneficiosos para la organización, dado que comprenden la relevancia de asumir riesgos y no permanecer estáticos ante las fluctuaciones. Sin embargo, es imperativo que la organización evalúe si ha logrado sus metas y objetivos.

Figura 5**Diagnóstico de la dimensión relaciones**

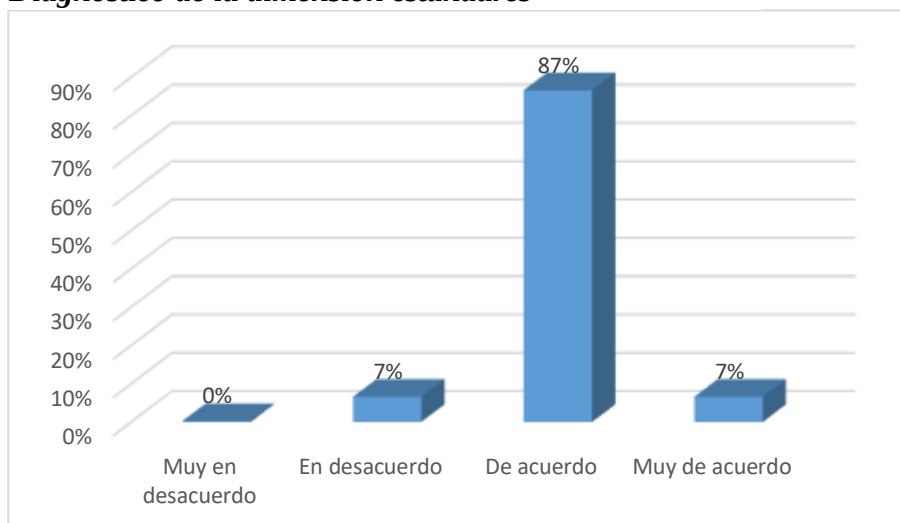
Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

De la figura 6, en cuanto a la percepción de las relaciones laborales el 14% está en desacuerdo con que existe buenas relaciones y el 86% está de acuerdo por lo que, a pesar que el 86% de los encuestados que sienten que prevalece una atmósfera amistosa, un clima agradable, sin tensiones y relaciones laborales agradables entre jefe – trabajador, el 14% de los evaluados perciben que es difícil conocer a las personas y que en la organización las personas son frías o reservadas, por lo que la clínica debe establecer normas de convivencia laboral, fomentar en sus trabajadores un ambiente de respeto, donde se acepten las críticas constructivas y así lograr un mejor desempeño de los trabajadores.

Figura 6**Diagnóstico de la dimensión cooperación**

Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

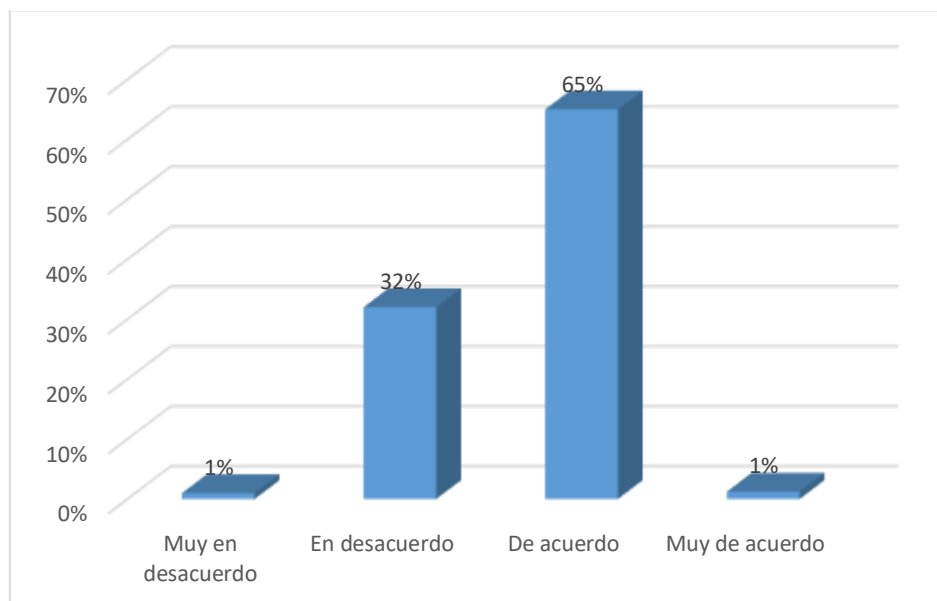
De acuerdo figura 7., se puede observar que es un aspecto positivo que los jefes hablen de las aspiraciones de sus colaboradores y que tanto jefes y compañeros de trabajo se apoyen mutuamente para resolver problemas, ya que un 69% de los encuetados están de acuerdo y el 30% están en desacuerdo. Es reconocido que el individuo busca respaldo en sus congéneres y aspira a sentirse integrado en un colectivo de personas afines. Por lo tanto, es crucial que la clínica promueva la colaboración grupal para evitar que los colaboradores que discrepan perciban o perciban su labor como aislados.

Figura 7***Diagnóstico de la dimensión estándares***

Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

De acuerdo a la figura 8., podemos observar que el 94% de los trabajadores están de acuerdo y el 7% están en desacuerdo en la percepción sobre las normas de rendimiento, los empleados experimentan la exigencia de un rendimiento elevado, la percepción de la dirección de que todas las tareas son susceptibles de mejora, el orgullo por su rendimiento y la presión para mejorar continuamente. Este fenómeno es positivo, dado que los trabajadores de alto rendimiento se distinguen por su nivel de desarrollo. Se distinguen por su independencia, la adopción de procesos específicos para la ejecución de sus tareas, el desarrollo de emociones entre sus miembros y la sensación de pertenencia a la organización.

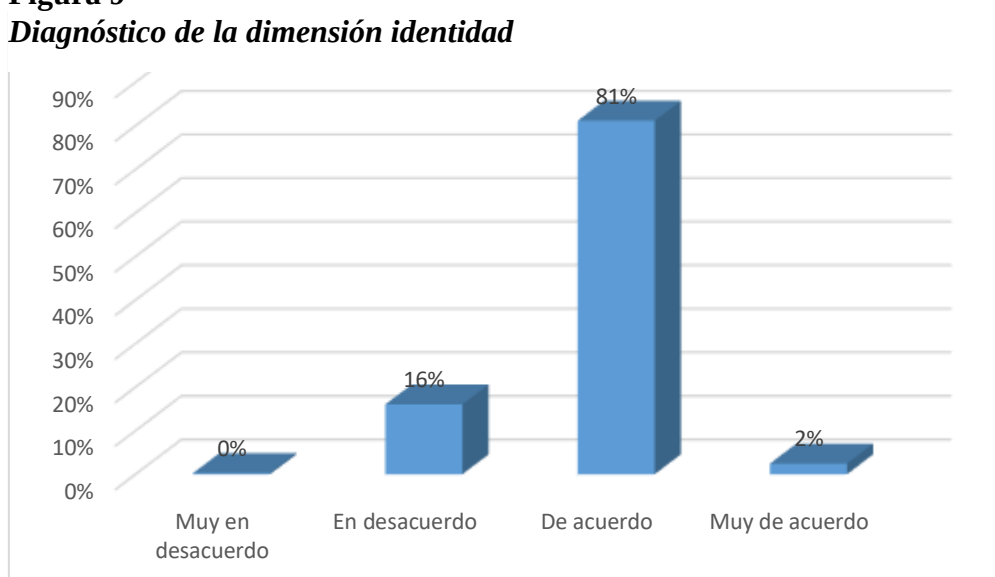
Figura 8
Diagnóstico de la dimensión conflicto



Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

Como se puede observar los resultados mostrados en la figura 9., en cuanto al manejo de conflictos el 66% están de acuerdo y sólo el 33% están en desacuerdo, sobre que un trabajador puede decir lo que uno piensa, establecen discusiones abiertas, toman de decisiones acertadas; esto también es positivo, puesto que es sabido que en las organizaciones es común que surjan conflictos debido a que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación similar, haciéndose necesario que cuando surjan conflictos dentro de la organización, los jefes o gerentes deben usar su capacidad de autorregulación, para que puedan manejar sus propios estados de ánimo, y puedan mantener bajo control las emociones y los impulsos, para evitar que se produzca una crisis que de no ser manejada adecuadamente se pueden salir de control, permitiendo mantener la armonía en el ambiente laboral y la consecución de los objetivos institucionales.

Figura 9
Diagnóstico de la dimensión identidad



Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

De la figura 10., podemos observar que el 83% de los trabajadores están de acuerdo y el 16% están en desacuerdo, respecto a la identidad que los empleados mantienen con la organización, se evidencia un sentimiento de orgullo por su pertenencia a la clínica, la presencia de lealtad y la efectividad de su equipo. Sin embargo, también se percibe que cada individuo se enfoca en sus propios intereses. El desenlace de esta dimensión es positivo, dado que, si un empleado mantiene la convicción de que la organización es positiva y proporciona beneficios, será un individuo que efectivamente luchará por los objetivos y metas de la misma. Es fundamental en las organizaciones que la fuerza laboral sea unificada y colabore en equipo.

6.1.2 Medidas resumen del clima organizacional

Tabla 4

Medidas resumen: Clima organizacional

Dimensiones	n	Media	D.E.	Mín	Máx
Estructura	81	2.94	0.32	2.62	3.26
Responsabilidad	81	2.67	0.31	2.36	2.98
Recompensa	81	2.43	0.24	2.19	2.67
Desafío	81	2.74	0.29	2.45	3.03
Relaciones	81	2.93	0.31	2.62	3.24
Cooperación	81	3.00	0.18	2.82	3.18
Estándares	81	2.71	0.25	2.46	2.96
Conflicto	81	2.67	0.32	2.35	2.99
Identidad	<u>81</u>	<u>2.85</u>	0.17	2.68	3.02

Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

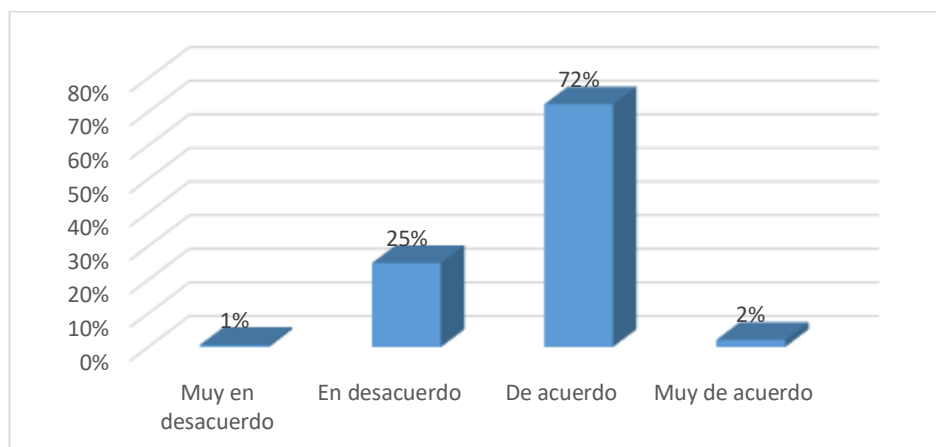
Según la tabla 4., podemos observar que la clínica cuenta con un clima organizacional positivo y que la dimensión que se encuentra mejor posicionada es la cooperación valor medio de 3.00, siendo su significación adecuada que coadyuva a una mejor percepción del clima organizacional y la dimensión con el menor valor medio es recompensa con una puntuación de 2.43, haciéndose necesario que para que tenga un nivel óptimo la clínica debe tomar atención en recompensar a todo su personal sin distinción poniendo en práctica su reglamento interno.

También podemos observar que la dimensión que tiene más variabilidad en sus respuestas es la estructura con 0.32 y la dimensión con menos variabilidad en sus respuestas es la identidad 0.17, es decir que en identidad la mayoría de encuestados tuvieron casi las mismas respuestas.

6.1.3 Diagnóstico del desempeño laboral según dimensiones

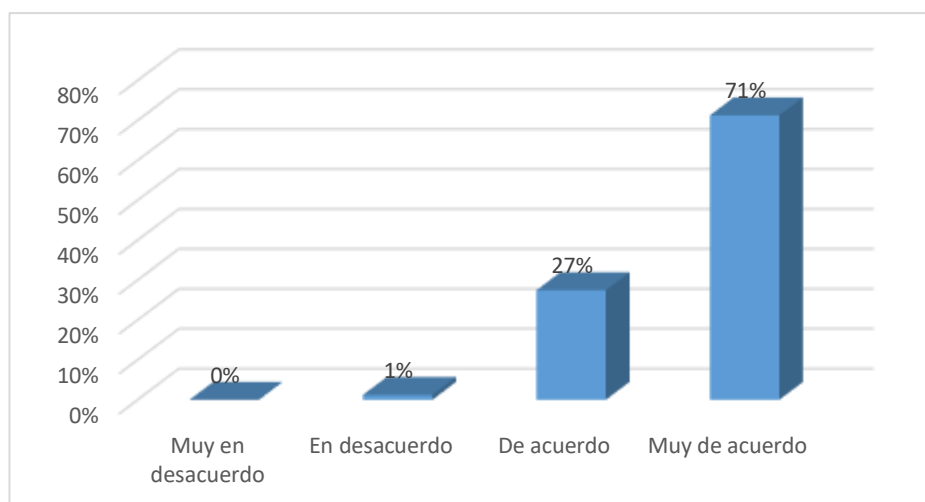
Figura 10

Diagnóstico de la dimensión eficiencia



Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

La figura 11., nos muestra los resultados de la dimensión eficiencia, y se observa que el 74% de los trabajadores están de acuerdo y sólo el 26% están en desacuerdo que utilizan de manera adecuada los recursos materiales y tecnológicos, utilizando el tiempo requerido para llevar a cabo sus tareas. En términos generales, los trabajadores se sienten orgullosos de su rendimiento debido a su habilidad y facilidad para solucionar problemas de manera inmediata. Además, la clínica cumple con todos los procesos en el tiempo necesario para proporcionar un servicio de alta calidad al usuario.

Figura 11**Diagnóstico de la dimensión eficacia**

Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

De la figura 12., se observa que el 99% de los trabajadores, se preocupan por alcanzar los objetivos planteados, cumpliendo con sus funciones para lograr la satisfacción en los usuarios, tratando de cubrir la demanda actual y de no cometer errores para brindar un buen servicio, por lo que se deduce que los trabajadores de la clínica trabajan bien con los demás, comparten sus conocimientos y experiencia para el bien de la organización y de sus usuarios.

6.1.4 Medidas resumen del desempeño laboral

Tabla 5**Medidas resumen: desempeño laboral**

Dimensiones	n	Media	D.E.	Mín	Máx
Eficiencia	81	3.34	0.28	3.06	3.62
Eficacia	81	3.7	0.27	3.43	3.97

Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

El resultado mostrado en la tabla. en cuanto a la autoevaluación del desempeño laboral, podemos indicar que existe un buen desempeño, de las dos dimensiones estudiadas, la de eficacia tiene un valor medio de 3.34, y la eficiencia con un valor medio de 3.70,. Al tener trabajadores eficientes y eficaces supondrá para la organización el logro de los objetivos utilizando los recursos a su alcance y una buena productividad.

6.1.5 Correlación de dimensiones a través de la prueba T de Student.

Tabla 6

Prueba T de Student : Prueba de muestras emparejadas

Dimensiones	Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
			Inferior	Superior			
ESTRUCTURA – EFICIENCIA	-,40062	,41	-,49	-,31	-8,741	80	,000
ESTRUCTURA – EFICACIA	-,76481	,40	-,85	-,68	-17,339	80	,000
RESPONSAB. – EFICIENCIA	-,66093	,43	-,76	-,57	-13,786	80	,000
RESPONSAB. – EFICACIA	-1,02513	,42	-1,12	-,93	-22,060	80	,000
RECOMPENSA – EFICIENCIA	-,90226	,37	-,98	-,82	-21,944	80	,000
RECOMPENSA – EFICACIA	-1,26646	,35	-1,34	-1,19	-32,207	80	,000
DESAFIO – EFICIENCIA	-,60062	,42	-,69	-,51	-12,767	80	,000
DESAFIO – EFICACIA	-,96481	,43	-1,06	-,87	-20,129	80	,000
RELACIONES – EFICIENCIA	-,41372	,37	-,92	-,75	-19,998	80	,000
RELACIONES – EFICACIA	-1,771	,36	-1,28	-1,12	-30,188	80	,000
COOPERACION – EFICIENCIA	-,34053	,34	-,42	-,26	-8,998	80	,000
COOPERACION - EFICACIA	-,70473	,31	-,77	-,64	-20,733	80	,000
ESTANDARES – EFICIENCIA	-,62284	,38	-,71	-,54	-14,733	80	,000
ESTANDARES – EFICACIA	-,98704	,34	-1,06	-,91	-26,176	80	,000
CONFLICTO – EFICIENCIA	-,96111	,40	-1,05	-,87	-21,409	80	,000
CONFLICTO – EFICACIA	-1,03231	,41	-1,41	-1,23	-29,214	80	,000
IDENTIDAD – EFICIENCIA	-,49116	,33	-,65	-,50	-15,525	80	,000
IDENTIDAD – EFICACIA	-,85136	,32	-1,01	-,87	-26,328	80	,000

Nota. Encuesta realizada a los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

En la tabla 6., podemos observar la diferencia de medias, la desviación estándar los límites inferior y superior, los grados de libertad y el valor de significancia bilateral, el valor significativo bilateral (p) entre la dimensión Estructura del Clima Organizacional y la dimensión Eficiencia del Desempeño Laboral es 0.000, menor que el valor crítico 0.05, es decir que a un nivel de confianza del 95% el valor crítico o α es igual a 5% o 0.05 y como se obtuvo el valor $p = 0 < 0.05$ (valor crítico), esta relación nos informa que, existe influencia directa entre la dimensión estructura del clima organizacional y la dimensión eficiencia del desempeño laboral, como ocurre con las demás dimensiones del clima organizacional y las dimensiones del desempeño laboral.

6.2 Discusión de los resultados

En la presente disertación se examinó la relación del clima organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. Según diversos autores, el clima organizacional se caracteriza por las percepciones del empleado acerca de los atributos de la organización, y su comportamiento funcional se moldea en función de estas percepciones.

Según los hallazgos de la presente investigación, se puede afirmar que los empleados perciben un clima organizacional adecuado, el cual tiene una influencia directa en su desempeño laboral.

Toro, F. y Sanín A. (2013) sostienen que el clima organizacional propicia el desarrollo profesional de los individuos en el ámbito laboral. Su desarrollo está considerablemente condicionado por las percepciones colectivas respecto a las diversas realidades laborales. La evolución profesional, el interés por el aprendizaje organizacional

y la implementación o modificación de comportamientos están, en cierta medida, influenciados por la calidad del clima organizacional. Esto indica que los individuos en entidades con un clima organizacional favorable perciben una mayor probabilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, lo que los impulsa, entre otros factores, a emprender acciones para garantizar su permanencia en la misma. Es infrecuente que en organizaciones con un clima organizacional positivo surjan ideas innovadoras que facilitan la superación de una crisis y la resolución de dificultades financieras. (páginas 13-14)

En el diagnóstico del clima organizacional, se puede observar que los trabajadores conocen su estructura organizativa, son conscientes de organizar sus actividades, sin embargo se deben mejorar algunos procesos administrativos para evitar realizar doble trabajo. Algunos de los trabajadores perciben que los ascensos y promociones no ocurren, es necesario que se establezca un adecuado sistema de evaluación del desempeño. En cuanto a los desafíos o riesgos, la clínica los asume abiertamente, siendo importante para la organización no permanecer estática ante los cambios, así mismo también podemos deducir que existe buenas relaciones laborales y los trabajadores perciben que hay cooperación y buen manejo de los conflictos que se puedan suscitar, promoviendo la sana competencia, a través, de talleres de capacitación para inculcar actitudes positivas entre los empleados. En cuanto a la identidad los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la clínica.

En la evaluación del rendimiento laboral, se observa que los empleados emplean de manera adecuada los recursos tecnológicos y materiales durante la ejecución de sus tareas, con el objetivo de reducir costos, optimizar el tiempo disponible, resolver problemas y cumplir con los procedimientos pertinentes para proporcionar una atención de alta calidad

a los usuarios. Además, se puede afirmar que los empleados alcanzan los objetivos de manera puntual y eficiente.

Al examinar la correlación entre el clima organizacional y el rendimiento laboral, se observó una alta correlación.

Varios autores coinciden con los hallazgos de este estudio, como Quintero et al. (2008), sostienen que tras examinar el estudio sobre la valoración del clima organizacional y el rendimiento laboral del personal de la compañía Vigilantes Asociados, se ha observado que el clima organizacional influye en la conducta de los empleados en una organización, lo que promueve la productividad de la institución mediante un rendimiento laboral eficiente y efectivo. De igual forma, Sacca, (2010), determina que, tras contrastar la hipótesis general, se logró un Valor p. El coeficiente de correlación conjunta es 0.768, lo que indica un Clima Institucional favorable. En contraposición, Coronel, (2011), determina que el ambiente de trabajo en el Banco Continental - Cajamarca tiene un impacto negativo en el crecimiento organizacional, lo que obstaculiza un adecuado rendimiento de las tareas laborales, obstaculizando la productividad y eficacia de los trabajadores.

No obstante, siguiendo otra línea de pensamiento, hay autores que no están de acuerdo con los hallazgos logrados en el presente estudio. Pérez, (2014), en su estudio, llega a la conclusión de que los empleados indican que la relación entre ellos no es apropiada, debido a la falta de coordinación y desacuerdo entre algunos. La ausencia de comunicación ha provocado descontentos en ciertas áreas, provocando que las tareas no resulten productivas. El rendimiento laboral de los empleados se ve considerablemente impactado por el liderazgo autocrático que se ejerce en la organización, pues obstaculiza la

introducción de nuevas ideas, propuestas y puntos de vista, lo que, en relación al trabajo colaborativo, se percibe la ausencia de respaldo y colaboración entre los compañeros debido a la ausencia de participación en actividades institucionales, lo que finalmente repercute en la ausencia de compromiso organizacional.

Para concluir, otra investigación que discrepa con los hallazgos obtenidos en relación al tema, es la realizada por Alfaro, (2010), quien determinó que: los factores de satisfacción más apreciados en la empresa son las condiciones ambientales y físicas para la realización de sus tareas, la relación entre los puestos de trabajo y la experiencia, la relación entre los puestos de trabajo y la relación con el ámbito académico y el sentido de permanencia en el empleo, los cuales contribuyen La satisfacción con el progreso de la empresa, la sensación de pertenencia a la empresa, el hecho de que las propuestas de los empleados no sean consideradas por sus superiores, la apreciación del cargo laboral, el trabajo colaborativo, las compensaciones en relación con su labor realizada y su vínculo con el desarrollo económico de la empresa.

Como se puede apreciar, varios autores han hallado hallazgos similares a los de esta investigación, mientras que otros varían. No obstante, es un hecho casi incuestionable que el ambiente de trabajo incide en el rendimiento laboral. Por lo tanto, es crucial que las compañías empleen medios y analicen su clima organizacional y evalúen el rendimiento de sus empleados, para potenciar de forma óptima los elementos que caracterizan un ambiente positivo y así conseguir un clima positivo

6.3 Contrastación de hipótesis

En base a los resultados obtenidos, para determinar y probar la hipótesis establecida “Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. Año 2015”, permite adoptar la decisión rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y consecuentemente de ACEPTAR la hipótesis propuesta, ya que, como podemos observar que en el caso de los pares de comparaciones entre dimensiones del clima organizacional con las dimensiones del desempeño laboral, al reportar valores p menores a 0.05(valor crítico), estos valores, indican que existe influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

CONCLUSIONES

- Existe relación directa entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. 2015, presentando una correlación significativa debido a que se obtuvo un valor $p = 0.000 < 0,05$ (valor crítico), en todas las dimensiones del clima organizacional con relación a las dimensiones del desempeño laboral.
- El clima organizacional suscitado en la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., es positivo, la dimensión que se encuentra mejor posicionada es la cooperación con valor medio de 3.00, siendo su significación adecuada que coadyuva a una mejor percepción del clima organizacional y la que obtuvo menor calificación es la dimensión recompensas con el valor medio más bajo de 2.43.
- Existe un buen desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C., que sin lugar a dudas, contribuye a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización.
- El buen desempeño laboral ha sido influenciado por los factores de un adecuado clima organizacional, que ocasionó que las funciones de los trabajadores sean desarrolladas de manera eficaz y eficiente.

RECOMENDACIONES

- Fomentar un ambiente caracterizado por el respeto, la colaboración y la motivación, en el que los empleados de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. experimenten recompensas, con el objetivo de alcanzar los niveles de rendimiento previstos.
- Se aconseja a los directivos de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. realizar una evaluación continua del clima organizacional, con el objetivo de mantenerse al corriente de las percepciones de sus empleados, permitiendo así la detección de errores y la implementación de las correcciones pertinentes en el momento adecuado. Un clima organizacional positivo tiene un impacto significativo en el rendimiento laboral.
- Se propone la implementación de un sistema de evaluación constante del rendimiento laboral, fundamentado en competencias orientadas a la mejora continua de la calidad de los servicios. Asimismo, se busca identificar las potenciales deficiencias de los empleados y potenciar sus habilidades, asegurando así un rendimiento eficiente y eficaz.
- La implementación de su reglamento interno y la implementación de programas y estrategias de crecimiento laboral que faciliten la creación de un entorno laboral óptimo, otorgando autonomía a los empleados. Adicionalmente, se llevarán a cabo actividades de camaradería del colaborador con su familia.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alfaro, J. (2010). *Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Ciencias de la Informática, Computación y sistemas SRL – Cajamarca, a partir del Planeamiento del Talento Humano*". Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Gerencia Empresarial. Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos Recursos Humanos*. 1ra edición. (Ed). Gránica, Buenos Aires.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. 5ta. Edición. (Ed). Trillas, México D.F.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, Mexico D.F.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. (Ed). Trillas, México.
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. (Ed). Días de Santos, S.A., Madrid.
- Coronel, L. (2011). *El Clima Laboral y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional del Banco Continental – Cajamarca*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Gerencia Empresarial. Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- Chiang, M., Rodrigo, M. & Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (Ed). R.B. Servicios Editoriales, S.L. Madrid.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición, (Ed). Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ma. Edición, (Ed). McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. México.

- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano.*, 3ra. Edición, (Ed). McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México, D.F.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.* Octava Edición. Mc Graw Hill. México.
- Gan, F. y Berbel G. (2007). *Manual de Recursos Humanos, 10 Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales.* (Ed). UOC, 1era. Edición, Barcelona.
- Isea, J. (2013). *Programa de Capacitación para optimizar el Desempeño Laboral: Propuesta formativa para el desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones.* (Ed). Académica Española. 1ra. Edición. México.
- Leonel R. (2003). *Glosario de términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales.* (Ed) Plaza y Vales editores, 1ra edición Mexicali, Baja California.
- Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores,* (Ed). Díaz de Santos, S.A. Madrid-España.
- Méndez, C. (2006), *Clima Organizacional en Colombia, EL IMOC: un método de análisis para su intervención.* (Ed). Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) *Administración de Recursos Humanos.* (Ed). Pearson Educación, México.
- Oliveira Da Silva, R. (2002) *Teorías de la Administración,* (Ed), International Thomson Editores, S.A. de C.V., México.
- Pérez, F. (2014) *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha.* Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>

- Pernía, K. y Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático*. (Ed). EAE, 1era. Edición, México.
- Quintero, N. et. al (2010). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*, Revista Negotium Ciencias Gerenciales Año 3 / N° 9 / Abril 2008. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Ed). Pearson Educación, 13ava. Edición, México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Ed). Prentice Hall, Décima Edición. México:
- Saccca, J. (2010). *Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Universidad Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccca_cj.pdf
- Subauste, R. (2013). *Clima Laboral en el Área de Atención al Cliente de EMAPA-Cañete – San Vicente de Cañete*. Tesis para optar el título profesional de ciencias administrativas contables. Universidad Católica Los Angeles. Chimbote. Perú. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/rosasubauste2013/proyecto-de-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atencion-al-cliente-de-emap-caete-sa-2013-san-vicente-de-caete>
- Toro, F. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Centro de investigación en comportamiento Organizacional (Cincel). Medellín.
- Toro, F. y Sanín A. (2013). *Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias*. (Ed). L. Vieco e Hijos Ltda. Medellín.

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. (Ed). Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

APÉNDICES

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene por objetivo diagnosticar el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Clínica Limatambo S.A.C.

INSTRUCCIONES:

A continuación Ud. Encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. institución en la que trabaja. Para cada una de ellas tendrá cinco (4) alternativas de respuestas:

1. Muy en Desacuerdo;
2. En desacuerdo;
3. De acuerdo;
4. Muy de acuerdo

Lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, elija y marque con un aspa (x) la alternativa que más lo identifique.

Sus respuestas serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo, favor conteste todos los items.

ITEM	ALTERNATIVA			
ESTRUCTURA				
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo analizado				

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
ITEM				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFÍO				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
ESTANDARES				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien				

38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño				
ITEM				
COOPERACIÓN				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

Fuente: Encuesta adaptada del instrumento de Litwin y Stringer.

Gracias por su colaboración.

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL LOS TRABAJADORES DE LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene por objetivo diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Limatambo S.A.C.

INSTRUCCIONES:

A continuación Ud. Encontrará una serie de afirmaciones acerca de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. institución en la que trabaja. Para cada una de ellas tendrá cinco (4) alternativas de respuestas:

1. Muy en Desacuerdo;
2. En desacuerdo;
3. De acuerdo;
4. Muy de acuerdo

Lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, elija y marque con un aspa (x) la alternativa que más lo identifique.

Sus respuestas serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo, favor conteste todos los items.

ITEM	ALTERNATIVAS			
EFICIENCIA	1	2	3	4
1. Hago uso correcto de los recursos tecnológicos y materiales en la realización de mis actividades, buscando minimizar costos.				
2. Uso el tiempo necesario y asignado para hacer mi trabajo de la manera más óptima y adecuada.				
3. Tengo la capacidad y facilidad de resolver los problemas que se me presentan en mi trabajo de manera inmediata y acertada sin afectar al servicio que brindamos.				
4. En la institución se cumple con todos los procesos respectivos y el tiempo oportuno en cuanto al servicio para una atención de calidad al usuario.				
EFICACIA				
5. Me preocupo por alcanzar objetivos planteados como equipo de trabajo para cubrir la mayor demanda posible de usuarios y dar un buen servicio.				
6. Cumpro con todas las tareas que se me encomienda en un tiempo oportuno y correctamente logrando la satisfacción del usuario.				
7. Tengo capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del servicio.				
8. Me focalizo en mi trabajo para no cometer errores y cubrir las expectativas del usuario.				

Fuente: Encuesta adaptada por el maestrante de la tesis “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014” de la Universidad Peruana los Andes.

Gracias por su colaboración.

Base de datos del clima organizacional

n	PREGUNTAS																
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17
1	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2
2	2	3	2	1	2	1	2	4	3	1	2	2	1	1	3	1	1
3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	1	3	3	4	3	3	4
4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	1	2	3
5	3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	2	2	3	1	3	3	1
6	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	1	3	3	4	3	3	4
7	4	3	2	1	2	1	3	2	1	4	1	4	4	2	3	3	3
8	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2
9	4	4	4	3	4	4	3	1	1	4	2	3	3	4	3	3	3
10	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3
11	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	1
12	2	2	3	1	4	1	2	4	3	1	3	2	2	1	3	2	4
13	3	2	2	2	2	1	3	4	2	2	2	3	3	1	3	3	3
14	4	3	3	3	4	3	3	2	1	4	1	4	4	2	1	3	2
15	2	1	3	1	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	1	4
16	4	3	3	3	4	2	3	1	1	3	1	3	3	2	2	3	3
17	2	2	3	1	4	3	3	4	3	2	2	2	3	1	3	3	4
18	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	1
19	4	3	1	1	2	1	2	2	1	3	2	4	3	2	3	3	2
20	4	3	2	3	4	3	3	2	2	4	1	4	4	2	3	3	2
21	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	3	1	3	2	3
22	4	4	3	4	3	4	4	1	1	3	1	3	3	4	1	3	4
23	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	1	3	3	1
24	4	4	4	3	4	3	3	1	1	4	1	3	3	2	3	3	3
25	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4
26	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4	1	4	4	2	3	3	4
27	2	2	3	1	2	1	3	1	1	2	2	2	3	1	3	1	2
28	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	4
29	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	1
30	4	4	2	2	2	1	3	2	3	3	1	3	3	4	2	3	3
31	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	4

n	PREGUNTAS																
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17
32	4	3	4	3	4	3	2	1	1	3	1	3	3	3	2	3	3
33	4	4	3	2	4	2	3	2	2	4	1	3	3	4	4	3	2
34	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	2	3	3	1
35	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	1	3	3	3	3	4	4
36	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	4
37	2	2	3	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2	3
38	4	4	4	3	3	3	3	2	1	4	1	4	4	2	3	1	3
39	4	3	3	3	4	2	3	1	2	4	1	3	3	2	3	4	2
40	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	4	4	4	3	3	4
41	4	3	1	1	2	1	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	1
42	4	4	3	2	4	3	4	2	2	3	1	3	3	4	2	2	3
43	4	2	1	1	3	3	3	2	2	4	1	3	3	3	3	3	3
44	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
45	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3
46	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	1	4	4	3	3	4	3
47	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1
48	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	4
49	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	1	4	4	3	3	3	3
50	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	1	4	3	3
51	4	4	3	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	2	3	2	2
52	4	3	2	3	4	3	4	2	2	4	1	3	3	3	3	3	3
53	4	4	3	3	4	2	4	1	1	4	1	3	3	2	3	3	3
54	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	4
55	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3
56	4	2	3	2	4	3	4	2	2	4	1	3	3	4	2	3	4
57	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
58	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	1	3	3	2	3	3	4
59	4	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	4	4	3	3	3	4
60	4	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3

n	PREGUNTAS																
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17
61	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1	4	3	2	3	3	3
62	4	4	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3
63	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	1	3	4	4	3	3	4
64	4	4	3	3	4	4	4	1	2	4	1	3	3	2	3	3	3
65	4	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
66	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	4
67	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	1	4	4	4	2	3	3
68	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3
69	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3	2
70	4	4	3	3	4	3	3	2	2	4	1	3	3	4	4	3	3
71	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	1	4	4	4	3	2	4
72	4	4	3	2	4	3	3	1	2	2	1	4	3	3	3	3	3
73	4	4	4	3	4	2	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3
74	4	4	3	2	4	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3
75	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	1	3	3	2	3	3	4
76	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	1	4	3	3	3	3	2
77	4	4	2	1	4	3	3	1	2	4	1	4	3	2	3	3	3
78	4	4	3	3	4	2	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	3
79	4	4	3	3	4	3	3	2	2	4	1	4	3	3	3	3	4
80	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	1	4	4	4	3	3	3
81	4	4	1	2	3	1	3	1	3	3	2	3	3	1	3	3	2

n	PREGUNTAS																	
	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35
1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3
2	2	2	4	2	2	2	1	3	2	2	3	4	3	3	3	1	3	3
3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3
4	3	3	2	2	1	1	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
5	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3
6	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3
7	2	2	3	1	3	2	1	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3
9	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
10	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
11	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
12	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
13	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	4	3	1	4	3	3	3
14	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
15	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
16	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3
17	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
18	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
19	3	2	2	2	1	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3
20	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	1	2	1	3	3	3	3	3
23	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3
24	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
26	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	3
27	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
28	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3
29	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3
30	1	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
31	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3

n	PREGUNTAS																	
	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47	I48	I49	I50	I51	I52	I53
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
33	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
34	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
36	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
37	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
39	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
41	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
42	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
43	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4
45	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
46	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
47	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3
50	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
51	3	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
53	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
54	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
56	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
58	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3
60	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2

n	PREGUNTAS																	
	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47	I48	I49	I50	I51	I52	I53
61	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
62	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
64	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	2	4
65	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
66	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
68	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
69	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
71	2	3	4	4	3	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
74	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
75	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2
76	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1
77	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3
79	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3
80	3	3	4	4	3	4	2	4	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3
81	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la clínica Limatambo Cajamarca S.A.C Año 2015

Base de datos del desempeño laboral

n	Preguntas							
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
1	3	4	3	4	4	4	3	4
2	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3
5	3	4	3	4	4	4	3	4
6	3	4	3	4	4	4	3	4
7	3	3	3	3	4	3	3	4
8	2	3	3	3	4	4	2	4
9	3	4	3	4	4	4	3	4
10	4	3	3	3	4	4	4	4
11	3	3	3	4	4	4	3	4
12	3	4	3	4	4	4	3	4
13	3	3	3	4	4	4	4	4
14	3	4	3	4	4	4	3	4
15	4	3	3	3	3	3	4	3
16	2	3	3	4	4	4	2	4
17	3	4	3	4	4	3	3	4
18	3	3	3	4	4	4	3	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	4	4	4	3	4
21	3	3	3	2	4	4	3	4
22	4	3	3	4	4	4	4	4
23	3	3	3	4	4	4	3	4
24	3	3	3	4	4	4	3	4
25	2	4	3	3	4	4	2	4
26	2	3	3	2	4	4	2	4
27	3	3	3	4	4	4	3	4
28	3	4	3	4	4	4	3	4
29	3	3	2	4	3	3	3	3
30	4	4	3	4	4	4	4	4
31	3	4	3	4	4	4	3	4

n	Preguntas							
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
32	3	4	2	4	4	4	3	4
34	3	4	3	3	3	3	3	3
35	3	4	3	4	4	4	3	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	4	3	4	4	4	3	4
38	4	3	3	4	4	4	4	4
39	3	4	4	4	4	4	3	4
40	4	3	3	4	4	4	4	4
41	3	4	3	4	4	4	3	4
42	4	4	3	4	4	4	4	4
43	3	3	3	2	4	4	3	4
44	3	4	4	3	4	4	3	4
45	3	3	3	4	4	4	3	4
46	3	3	3	3	4	4	3	4
47	3	4	3	4	4	4	3	4
48	3	3	2	4	4	4	3	4
49	3	4	3	3	4	4	3	4
50	4	3	3	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	3	4	3	4	4	4	3	4
53	3	4	3	4	4	4	3	4
54	3	4	3	3	4	4	3	4
55	3	3	3	4	3	3	3	3
56	3	4	3	4	4	4	3	4
57	3	4	3	4	4	4	3	4
58	3	4	3	4	4	4	3	4
59	3	4	3	4	4	4	3	4
60	4	4	3	3	4	4	4	4

n	Preguntas							
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
61	3	3	3	4	4	4	3	4
62	3	4	3	3	4	4	3	4
63	3	4	3	4	4	4	3	4
64	4	3	3	4	4	4	4	4
65	3	2	4	3	3	3	3	3
66	3	2	3	4	3	3	3	3
67	3	3	3	4	4	4	3	4
68	4	4	4	3	4	4	4	4
69	4	3	3	4	4	4	4	4
70	4	4	4	3	4	4	4	4
71	3	3	3	4	4	4	3	4
72	3	4	3	4	4	4	3	4
73	3	3	3	2	3	3	3	3
74	3	4	3	4	4	4	3	4
75	3	3	3	4	4	4	3	4
76	3	4	3	4	4	4	3	4
77	3	4	2	2	4	4	3	4
78	3	3	3	4	4	4	3	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4
80	3	4	3	4	4	4	3	4
81	3	4	3	4	4	4	3	4

Elaboración: Propia

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la clínica Limatambo Cajamarca S.A.C Año 2015